

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

“La capacitación de Autosuficiencia en la Bolsa Metropolitana de Empleo, como medio para la inserción laboral de sus participantes”

Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial

Autora: Mónica Soledad García Acosta
Tutor: Dr. Luis Edmundo Sarabia López

Quito – 2011

I

0563

G215 García Acosta, Mónica Soledad

La capacitación de Autosuficiencia en la Bolsa
Metropolitana de Empleo, como medio para la inserción
laboral de sus participantes / Mónica Soledad García
Acosta. -- Informe final del Trabajo de Grado
Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga
Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador,
Facultad de Ciencias Psicológicas, 2011.

172 p. il., tabs., grafs.

Tutor: Sarabia López, Luis Edmundo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar con este trabajo de investigación.

En segundo lugar agradezco a mis amigos por siempre darme ánimos para continuar adelante sin importar los obstáculos que se interpongan para conseguir mis objetivos.

Por último mi más sincero agradecimiento a los profesores y autoridades de la Facultad de Ciencias Psicológicas, por compartir sus enseñanzas y ayudar a que la superación académica y profesional, en cada uno de sus estudiantes, sea una realidad.

DEDICATORIA

Es mi deseo, como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarle mi proyecto de investigación, plasmado en el presente Informe, en primera instancia a mi hijo quién permanentemente me apoya con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr las metas y objetivos propuestos.

Dedico también este trabajo, a mi abuelito Leonidas Acosta quién me enseñó a siempre seguir adelante por más difíciles que se pongan las cosas y dando lo mejor de mí y finalmente a mi tío Fausto Acosta quién me enseñó pensar positivamente, siendo siempre alegre, ya que esta fue su más grande virtud y muestra de su fortaleza.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 20 de septiembre de 2013

Yo, **Mónica Soledad García Acosta**, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía No. **171459596-2**, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo Grado Académico:

“La capacitación de Autosuficiencia en la Bolsa Metropolitana de Empleo, como medio para la inserción laboral de sus participantes”,

es original y no constituye plagio ni copia alguna, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, reading "Mónica García Acosta", is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Mónica García Acosta
C.C. 1714595962

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Mónica Soledad García Acosta, en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“La capacitación de Autosuficiencia en la Bolsa Metropolitana de Empleo, como medio para la inserción laboral de sus participantes”,

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 20 de septiembre de 2013



f _____

Mónica García Acosta
C.C. 1714595962

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado académico sobre **Psicología Industrial, Gestión de Personal, específicamente Capacitación Profesional**. El **objetivo** fundamental es determinar si la capacitación de la Bolsa Metropolitana de Empleo asegura la inserción laboral de los aspirantes. La variabilidad en el nivel de inserción laboral de candidatos capacitados; incita a comprobar si la capacitación recibida en el Taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo, ABT, posibilita a los participantes pronta inserción laboral. Se fundamenta teóricamente en el enfoque integrativo de Martha Alles, basado en conjugar las capacidades del individuo para lograr un mejor desempeño laboral; tratado en tres capítulos: capacitación, taller ABT e Inserción laboral. Investigación correlacional, no experimental, con **métodos** Inductivo-deductivo y estadístico. A una **muestra** de ciento cinco aspirantes, se ha investigado necesidades de capacitación e inserción laboral; cuyos resultados han evidenciado desconocimiento considerable sobre entrevista de trabajo, después de la capacitación, se han insertado laboralmente, sin importar el nivel de instrucción o edad

CATEGORIAS TEMATICAS:

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL
GESTION DE PERSONAL

SECUNDARIA: CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS
ENTREVISTA

DESCRIPTORES:

ENTREVISTA DE SELECCIÓN - CAPACITACIÓN
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN – CUESTIONARIO
BOLSA DE EMPLEO CONQUITO

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

DOCUMENTARY SUMMARY

Research work on **Industrial Psychology** on training, specifically Measuring the impact of the workshop. The fundamental objective determine if the training of the bag of Metropolitan Employment ensures the labor insertion of applicants - through general investigative techniques. Investigate the **hypothesis** if the training received in the sufficiency workshops in the Job Search will enable the participants a more early labor insertion. The **theoretical foundation** training and job placement. **Methodology:** correlational research design with non-experimental. The general **conclusion** refers to a early labor insertion of the trained regardless of the level of education or age. With the **recommendation** to dictate the courses throughout the year without interruption by imposing the obligation to any user of the bag Metropolitana employment.

THEME CATEGORIES:

PRIMARY INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
 PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: EMPLOYEE TRAINING
 INTERVIEW

DESCRIPTORS:

INTERVIEW SELECTION - TRAINING
TRAINING NEEDS - QUESTIONNAIRE
CONQUITO JOB

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA - PICHINCHA - QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaratoria de Originalidad	v
Autorización de la Autoría Intelectual	vi
Resumen documental	vii
Documentary summary	viii
Tabla de contenidos	ix
Tabla de cuadros	159
Tabla de graficos.....	160
Tabla de ilustraciones.....	161

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

Introducción.....	1
Descripción del problema	1
Preguntas	1
Objetivos	1
General	1
Específicos.....	2
Justificación.....	2

MARCO REFERENCIAL	4
CONQUITO	4

MARCO TEORICO	9
----------------------------	----------

CAPÍTULO I	9
-------------------------	----------

1. La formación o capacitación laboral	9
1.1 ¿Qué es la formación?.....	10
1.2 Elementos básicos de capacitación y entrenamiento	13
1.3 La función de Formación dentro del área de Recursos Humanos	16
1.4 Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo	19
1.5 Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo	19
1.6 Formación en la gestión por competencias	21
1.7 El rol de Recursos Humanos en la formación	25
1.8 ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con desarrollo?	26
1.9 Determinar objetivos y necesidades	28
1.10 Los centros de entrenamiento.....	31
1.11 Evaluación de las necesidades de entrenamiento	34
1.12 Cómo evaluar la capacitación.....	35
1.13 Costos y beneficios de la capacitación.....	41

CAPÍTULO II.....	42
-------------------------	-----------

2. Taller de autosuficiencia para buscadores de trabajo	42
2.1 ¿Qué es el taller ABT?.....	42
2.2 Objetivos del Taller ABT.....	42
2.3 Finalidad del Taller ABT	42
2.4 Temática del Taller ABT	42
2.4.1 La búsqueda de empleo.....	43
2.4.2 Fuentes de información de empleo	43
2.4.3 Técnicas de relajación.....	47
2.4.4 Motivación y automotivación.....	48
2.4.5 Autosuperación personal	50

2.4.6	Elaboración de la hoja de vida.....	54
2.4.7	¿Cómo presentarse una entrevista de trabajo?.....	55
2.4.8	El seguimiento o Follow up.....	58
CAPÍTULO III		60
3.	Inserción laboral.....	60
3.1	Atracción de candidatos	60
3.1.1	La importancia de una buena selección para las organizaciones	60
3.1.2	Inicio del proceso empleo externo versus promoción interna	61
3.1.3	Concepto de cliente interno	62
3.1.4	Cómo definir un perfil	63
3.1.5	Planificación de una búsqueda	64
3.2	Concepto de reclutamiento.....	68
3.2.1	Elección de métodos y canales de búsqueda	70
3.2.2	Las consultoras en recursos humanos	81
3.3	Pasos del proceso de selección	82
3.3.1	La redacción del anuncio	84
3.3.2	Currículum versus perfil	85
3.3.3	La entrevista como elemento clave del proceso de selección.....	85
3.3.4	Qué es entrevistar por competencias.....	91
3.3.5	Las evaluaciones	92
3.3.6	Comparación de candidatos.....	94
3.3.7	Claves de una buena decisión.....	95
3.3.8	Armado de la carpeta de finalistas	95
3.3.9	Análisis de las consistencias laborales	95
3.4	Presentación de la oferta. Negociación en la etapa de oferta.	96
3.4.1	El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil.....	97
3.5	La oferta por escrito.....	98
3.6	Los trámites de ingreso	98
3.7	La comunicación en los procesos de empleo	99
3.8	La inducción.....	99
MARCO METODOLÓGICO		102
	Hipótesis	102
	Tipo de investigación	102
	Diseño de la investigación.....	102
	Descripción del universo	102
	Diseño de la muestra	102
	Metodología.....	102
	Interpretación.....	103
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		104
	Presentación (tablas y gráficos)	104
	Análisis y discusión de los resultados	134
	Comprobación de hipótesis.....	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		136
	Conclusiones.....	136
	Recomendaciones	137
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
	Tangibles	138
	Virtuales	139

ANEXOS	140
Anexo A. Proyecto de investigación aprobado	140
Anexo B. Instrumentos.....	151
Anexo C. Encuesta de satisfacción	153
Anexo D. Glosario de términos	156

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

Introducción

La capacitación en la actualidad representa, para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de su recurso humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Pues el adiestramiento del personal para el cumplimiento de objetivos en los cargos laborales es de suma importancia para la productividad de las empresas y la realización personal de cada individuo, como miembro de las diversas instituciones.

En muchas ocasiones, después de haber asistido a una entrevista de trabajo, las personas suelen sentirse algo frustradas o desanimadas al pensar que no tuvieron una buena entrevista y que sus oportunidades para conseguir empleo se vuelven cada vez más escasas.

Entonces piensan que están en un callejón sin salida y que necesitan el apoyo de alguien. Es por ello que se crea el Taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo, mismo que les facilitará a los asistentes a buscar correctamente nuevas oportunidades de trabajo.

Por medio de la investigación a realizarse, se medirá el impacto de esta capacitación en los usuarios, con la utilización de cuestionarios previos y posteriores al taller para conocer el nivel de la información aprendida, y la validez de esta en la vida real por medio de un seguimiento mensual a los asistentes al taller en los meses de marzo, abril y mayo del 2011.

Descripción del problema

Preguntas

- ¿Cuántos de los participantes del Taller ABT se ubicaron en nuevos empleos en el transcurso del primer mes, posterior a la capacitación?
- ¿Se evidencia una mejor intervención de los participantes del taller en las siguientes entrevistas de trabajo?

Objetivos

General

Determinar si la capacitación de la Bolsa Metropolitana de Empleo asegura la inserción laboral de los aspirantes.

Específicos

- Conocer cuántos participantes del Taller ABT encontraron empleo en el transcurso del primer mes de haber recibido la capacitación.
- Capacitar a los participantes, para enfrentar de mejor manera, las entrevistas laborales.

Justificación

La Alcaldía Metropolitana de Quito, por medio de CONQUITO, genera una concertación en el ámbito empresarial público y privado buscando mejorar el desarrollo económico de la ciudad gracias a la función que realiza elequipo de la Bolsa Metropolitana de Empleo. Esta entidad busca colocar a sus inscritos en puestos de trabajo mediante una efectiva ejecución de programas que brindan el adecuado fortalecimiento a sus usuarios, tales como capacitación.

La capacitación en la actualidad representa, para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de su recurso humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan, pues el adiestramiento del personal para el cumplimiento de objetivos en los cargos laborales es de suma importancia para la productividad de las empresas y la realización personal de cada individuo, como miembro de las diversas instituciones.

Considerando que la colocación de personal en la actualidad es compleja, la Bolsa Metropolitana de Empleo ofrece varias alternativas gratuitas adicionales orientadas al mejoramiento de la calidad del personal referido a las diferentes plazas de empleo. Es así que CONQUITO promueve el desarrollo integral de sus inscritos con el Taller ABT (Taller de Autosuficiencia en Búsqueda de Trabajo). Este taller está dirigido principalmente a personas en búsqueda de empleo, cuya formación va desde primaria incompleta hasta quien tiene bachillerato completo o incompleto, desde los 18 a 65 años, sin importar el nivel socio económico que tenga.

El objetivo principal del Taller es empoderar al buscador de trabajo de sus habilidades y recursos personales, habilitándolo para mejorar sus falencias y debilidades y así en un futuro mejorar las oportunidades de insertarse al mercado laboral con las más óptimas condiciones.

La finalidad del Taller ABT es brindar diversas técnicas para los buscadores de empleo, haciendo que su presentación en las futuras entrevistas laborales tengan resultados positivos para el candidato y la institución a la que acude.

Son excelentes referencias las que se dan sobre el Taller, calificado por sus creadores como el servicio número uno de CONQUITO, ya que la mayoría de los usuarios se han ubicado en nuevos trabajos y los candidatos enviados por la Bolsa Metropolitana de Empleo asisten a la selección de personal con nuevas y altas expectativas.

Pero ¿qué pasa con los asistentes del taller que no se ubican dentro del tiempo establecido en un nuevo puesto de trabajo?

Esta es una razón por la cual es necesario un estudio sobre la influencia del Taller de Autosuficiencia en Búsqueda de Trabajo en la aplicación de sus usuarios al asistir a las entrevistas de trabajo.

MARCO REFERENCIAL

CONQUITO

¿Qué es CONQUITO?

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO es una entidad público - privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito.

MISIÓN

Impulsar el desarrollo económico local sostenible, en el marco de las políticas públicas; promoviendo la generación de riqueza, empleo, innovación e infraestructura adecuada para la operación y fortalecimiento del ecosistema empresarial; a través de la concertación público – privado.

VISIÓN

Ser el líder en el campo de la promoción y desarrollo económico, con enfoque de inclusión social en el DMQ y su zona de influencia, siendo también un referente a nivel nacional e internacional.

HISTORIA

CONQUITO tuvo su origen en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y fue constituida legalmente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, con Acuerdo Ministerial N° 03528.

CONQUITO fue creada para el cumplimiento del eje económico del Plan Equinoccio 21, cuya visión es *"Quito como un territorio emprendedor; sustentable; nodo tecnológico y de servicios que potencia sus capacidades productivas, genera empleo y distribuye la riqueza con equidad en un entorno de seguridad jurídica"*.

Nace de la visión estratégica del Distrito Metropolitano de Quito como una capital productiva y competitiva, establecida en los planes de gobierno del Municipio de la ciudad: Plan Equinoccio Siglo 21 (al 2025) y Plan Bicentenario (2005-2009).

Los esfuerzos de la Agencia están fundamentalmente orientados hacia la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito (1'085.816 personas), empresas radicadas en el Distrito (especialmente MI PYMES), cesantes (72.750 personas) y el tejido empresarial y organizativo, lo que corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas.

CONQUITO impulsa el desarrollo económico local sostenible promoviendo la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

La Agencia de Desarrollo Económico CONQUITO es una entidad Pública - privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito.

CONQUITO es una Agencia autónoma público - privada auto sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas.

OBJETIVO

Esta Corporación tiene como objetivo fundamental la promoción del desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación y aplicación de actividades complementarias en la integración regional, y los objetivos que apoyen sus lineamientos estratégicos fundacionales.

FUNCIONES

La Corporación deberá mantener principalmente un rol de facilitador de procesos referentes a la formulación de propuestas de políticas públicas, de generación de empleo, de innovación tecnológica, impulso de los flujos comerciales regionales, obtención de financiamiento y fortalecimiento empresarial.

También podrá desempeñar el rol de ejecutor condicionado a que en el sector no se encuentren los servicios demandados por los beneficiarios, o cuando se pueda aprovechar la capacidad instalada de la Corporación; cuando se incurra en proyectos novedosos y en los casos en que la Corporación crea pertinente.

Sus funciones específicas serán:

- a) Liderar y orientar institucionalmente la promoción socioeconómica, por intermedio de la planificación y ejecución de planes, programas y proyectos, relacionados en el desarrollo socioeconómico local;

- b) Estudiar e investigar los problemas socioeconómicos de Quito adoptando o proponiendo políticas que se consideren adecuadas para solucionar situaciones de subempleo, desempleo y exclusión social;
- c) Promover la concertación y coordinación de los sectores interesados en el fomento de la producción y el comercio;
- d) Colaborar con entidades públicas y privadas en la promoción de Quito en beneficio de su inserción en los circuitos económicos y comerciales interregionales, nacionales e internacionales;
- e) Propiciar el fortalecimiento del entorno local con el fin de favorecer la productividad y competitividad de las MIPYMES en mercados competitivos;
- f) Gestionar instalaciones y equipamientos de interés económico para el Distrito Metropolitano de Quito;
- g) Fortalecer la formación y capacitación de los recursos humanos con el fin de incrementar los ingresos y mejorar los niveles de equidad e integración social en el Distrito Metropolitano de Quito;
- h) Impulsar la articulación de la oferta y demanda productiva, asociatividad y colaboración inter empresarial;
- i) Gestionar la transferencia y adaptación de tecnología moderna para el uso de las pequeñas y medianas industrias con el fin de fortalecer el desarrollo sostenible local;
- j) Aprovechar las fuentes de financiamiento y la infraestructura técnica entre otras potencialidades del sector público y privado para el desarrollo empresarial propuesto;
- k) Promover el desarrollo de servicios de asistencia técnica, información tecnológica y comercial e implementación de normas y estándares en los procesos de producción y promoción comercial;
- l) Propiciar convenios y alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales, del país y del exterior, con la finalidad de desarrollar, establecer y fomentar relaciones de cooperación de interés local y regional;
- m) Constituirse en un referente nacional e internacional para la formulación de propuestas que incidan en la implementación de políticas públicas que afiancen la gobernabilidad en el ámbito local.
- n) Impulsar que todas las actividades de la Corporación sean amigables con el medio ambiente y respeten y hagan respetar las leyes y ordenanzas sobre la materia.

Áreas de Conquito

Agricultura Urbana Participativa “AGRUPAR”

Este proyecto apoya la producción sana y solidaria, proponiendo realizar huertos orgánicos con un constante acompañamiento técnico, a grupos (mínimos de 8 personas) en todas las zonas dentro del

Distrito Metropolitano. El objetivo es mejorar los ingresos de los afiliados por medio de bioferias realizadas en lugares estratégicos de la ciudad y/o promover la producción y consumo orgánico.

Emprendimiento

Este proyecto trata de la transferencia de capacidades para la estructuración y fortalecimiento del área de aceleración empresarial. Las actividades que se realiza en esta área son:

- Evaluación del modelo de negocios de emprendimientos incubados en la Agencia.
- Estudios preliminares para identificar la “oportunidad” del emprendimiento, con temas que incluye diseño de la oportunidad y evidencia de consumo.
- Aceleración a emprendimientos presentados y acompañados en la Agencia.
- Proceso inicial de aceleración a MIPYMES y cadenas productivas.
- Convocatorias para la generación de flujo de proyectos.
- Contactos con actores del ecosistema (mentores, conocimiento; contactos; mercados; proveedores; financiamiento, coaching)
- Internacionalización

Promoción económica

Como una estrategia para lograr el desarrollo endógeno del Distrito Metropolitano de Quito, este proyecto busca generar las condiciones idóneas para atraer la inversión e incentivar el incremento en la productividad y competitividad del tejido económico del territorio. Para lograrlo, se promueven las potencialidades del sector productivo, mediante procesos de asociatividad, transferencia tecnológica, generación de cadenas de valor y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Adicionalmente, busca promover la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la región Quito-Pichincha para aumentar el consumo interno e incentivar las exportaciones locales, a fin de mejorar sus niveles de ingreso y empleo, mediante la realización de estudios y propuestas sobre proyectos productivos, la promoción comercial (información comercial, participación en ruedas de negocios y misiones empresariales tanto en el país como en el exterior), y el otorgamiento de asistencia técnica o la canalización de la que prestan organismos adicionales y extranjeros, para mejorar sus niveles de productividad y competitividad.

Competencias Laborales

Competencias laborales y empleo provee de una serie de herramientas en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la

organización alcance sus metas y objetivos; para trabajar en Quito es necesario atender el acceso al empleo de calidad, la gestión del capital humano y la cultura digital.

Bolsa Metropolitana de Empleo

La Bolsa Metropolitana de Empleo permite registrar las hojas de vida de las personas que están en busca de empleo y por otro lado a través del contacto con empresas del Distrito Metropolitano que requieren personal.

Las empresas y organizaciones encuentran apoyo para identificar personal acorde al perfil de sus vacantes, gracias al proceso de preselección que realizamos.

El sistema no se limita simplemente a la colocación de personal, además la Bolsa Metropolitana de Empleo brinda asesoramiento para la elaboración de hojas de vida y tips recomendables de aplicar al momento de presentarse a una entrevista de trabajo.

Objetivos de la Bolsa Metropolitana de Empleo

1. Permitir, a los buscadores de empleo, que al registrar su hoja de vida en el sistema, tengan varias opciones de ofertas laborales.
2. Ofrecer a las empresas inscritas en el sistema, la oportunidad de ofertar en la web los cargos vacantes en la institución, de esta manera puedan concursar personal de calidad para el puesto.

Finalidad de la Bolsa Metropolitana de Empleo

Disminuir los índices de desempleo en el Distrito Metropolitano de Quito, ofreciendo a los usuarios de la Bolsa de empleo, plazas de trabajo legal y económicamente solvente.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO I

1. La formación o capacitación laboral

Si una organización destina esfuerzos a capacitar y desarrollar el recurso humano, este se torna más empleable, por lo que el mercado los requerirá, pero hay organizaciones, que una vez que han capacitado a su personal piensan que lo perderán.

Por otra parte, si no se desarrolla al personal, este no poseerá las capacidades necesarias que requiere el contexto, afectando de una u otra forma a la empresa. Por lo que la ventaja de aprender es la única ventaja competitiva.

En pleno siglo XXI la capacitación parece un ocio dentro de las organizaciones; aunque el proceso es el mal direccionado o el personal utiliza de manera inadecuada lo aprendido.

Ciertos conceptos básicos de toda capacitación deben estar relacionados con el puesto, o que se prevé, el empleado usará más adelante.

“Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, aunque el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.¹

Así como una persona toma decisiones en base a su conocimiento personal más que sobre las opiniones. Las personas combinan conocimientos y opiniones. En las empresas no se utilizan todos los conocimientos, sino una parte de ellos.

El aprendizaje se ve afectado por factores internos y externos. Según Cole (citado en Alles, 2010) clasifica a los factores internos y externos, y explica que para crear el compromiso en los empleados están el entrenamiento y la capacitación.

Una de las tareas que debe abordar la función de la capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea, ya que todas las organizaciones necesitan que la gente mejore la forma de trabajar. Capaces de hacer más tareas y, de distinto orden que a las que están acostumbrados.

¹Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2da. Ed). Argentina: Granica.

Es por esto que la formación de personas cobra un valor estratégico. La función de la capacitación consiste en mejorar al personal y que todo el recurso humano de la empresa estén formados y preparados para un mejor desempeño y superación constante.

Según Gore (citado en Alles, 2010) al iniciar una capacitación debe haber una actitud de compromiso de todos los integrantes de la organización ya que el cambio debe ser construido entre todos.

Blake (citado en Alles, 2010) se refiere a la capacitación como la oportunidad para el desarrollo del personal ya que el educarse es una actividad transformadora que se permite el desarrollo de actitudes y habilidades.

No hay transformación efectiva si no hay curiosidad, y búsqueda.

Las organizaciones capacitan para optimizar sus resultados, las personas se capacitan para hacer bien las diferentes tareas, y por ende para mejorar el nivel de vida.

1.1 ¿Qué es la formación?

“Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto”.²

“Capacitar es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”.³

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene.

²Alles, M. (2010) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Granica.

³Alles, M. (2010) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Granica.

Este procedimiento progresivo trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Se puede considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos está sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

- La Globalización.- Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

A la vez que la administración a través de las fronteras proporciona nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la Administración de Recursos Humanos.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras.

- Las innovaciones tecnológicas.- Internet, video conferencias, *global paging*, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada"

La tecnología está cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

- Administración del cambio.- Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

- Desarrollo de capital humano.- El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar,

reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

- Respuesta al mercado.- Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los Recursos Humanos.

En cuanto a la Administración de Calidad Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

Las cuestiones de la Administración del Persona también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo debe interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

1.2 Elementos básicos de capacitación y entrenamiento

La capacitación consta de actividades estructuradas, bajo la forma de curso con horarios y objetivos predeterminados. Por tanto es una transmisión de conocimientos y habilidades:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje donde se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos en relación a la Visión y Misión y objetivos de cada organización, según los requerimientos y la posición que se desempeña.

El entrenamiento implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo de modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Según Alles (2010) manifiesta que uno de los factores que componen la empleabilidad son los conocimientos y las competencias, siendo esto, responsabilidad de cada persona y de la empresa donde laboran.

El conocimiento y las competencias conforman el capital intelectual de la organización.

En la formación hay distintos aspectos involucrados que tienen que ver con varios subsistemas de Recursos Humanos, tales como:

- Análisis y descripción de puestos.- Sugiere que una vez descrito el puesto se busque a la persona adecuada con los conocimientos y competencias necesarios para ejercer el cargo.
- Atracción, selección e incorporación.- Indican que se deben contratar personas que cubran con lo requerido. En ocasiones las incorporaciones incluyen periodos de capacitación para lograr una adecuada relación entre la persona y el puesto a ocupar.
- Evaluación del desempeño.- Uno de los propósitos de la evaluación al desempeño es detectar necesidades de capacitación. Al igual que otras evaluaciones específicas.
- Planes de carrera y sucesión.- En ambos existe una correlación directa.

Ilustración 1: Formación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos



Alles, Martha. *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (2010)

“Otros aspectos directamente ligados con una manejo estratégico de los recursos humanos, como la motivación del personal o acciones para modificar la cultura organizacional, están directamente relacionados con la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de competencias.”⁴

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que hay que estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

⁴Alles, M. (2010) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Granica.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

No se debe olvidar que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

1.3 La función de Formación dentro del área de Recursos Humanos

La capacitación o la formación deben estar alineadas con la estrategia de la organización. Es decir que los planes de capacitación deben ser diseñados con este propósito.

Según Alles (2010) la función de la Formación enfrenta grandes desafíos:

- Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de la organización.
- Innovar en materia de formación.
- Desarrollar competencias, que como herramienta de trabajo, faciliten el trabajo.

No sirve de nada la tecnología si no está respaldada por un enfoque innovador de la función de Formación.

“La capacitación permite que la organización logre sus objetivos estratégicos cada vez con productividad y eficiencia, ampliando la cantidad de talento, adoptando nuevas formas de trabajo o modificando las actitudes y el comportamiento del personal, aunque debe entenderse como una compensación a futuro, y no una retribución inmediata”.⁵

La capacitación no se ha ideado como un fin en sí misma, sino como un medio para impulsar la organización hacia delante de una manera amplia e integral.

Según Parkinson (Citado en Alles, 2010) clasifica a la madurez de la capacitación:

1. Capacitación nula.- Se dan en las organizaciones que no cuentan con programas de capacitación sistemática.

El análisis debe concentrarse en cualquier oportunidad que pudiera perderse por falta de capacitación y en la retribución inmediata potencial que se obtendría al introducir alguna forma de capacitación.

2. Capacitación táctica.- Se trata de una modalidad de capacitación relacionada con las competencias específicas de cada puesto. Por consiguiente, es necesario determinar si existen indicadores y medidas de desempeño bien definidos.

El análisis debe ser si se está dando la clase de capacitación correcta y si se dispone de información sobre la retribución inmediata.

3. Capacitación operativa.- La capacitación armoniza con un plan de operaciones vinculado con el desarrollo profesional individual. Los objetivos de este tipo de capacitación reciben el apoyo de los gerentes, ejecutivos, y los resultados, y los resultados se evalúan con toda formalidad.

4. Capacitación corporativa.- La capacitación ejerce una función corporativa y se percibe como un medio que sirve para implementar el cambio. Se acepta como puntal de cuestiones tales como los programas de calidad y el cambio en la cultura organizacional.

⁵ Parkinson, M. (2000) Aplicación de la Psicología en los Negocios (2da. ed.). Canadá: McGraw Hill Interamericana

El análisis debe concentrarse en la idoneidad de las evaluaciones sobre la compensación a futuro y en que la capacitación se desarrolle a la misma velocidad que el negocio.

Capacitación estratégica.- Esta forma de capacitación vincula directamente las actividades de desarrollo con la creación de una estrategia. El proceso de aprendizaje se utiliza para informar sobre las metas y los objetivos estratégicos.

El análisis consiste en determinar si el aprendizaje se considera como un activo de la corporación y en el grado de rendimiento continuo que genera.

5. La organización que aprende.- En este tipo de organización, la capacitación se utiliza para formular la estrategia de la empresa. Se considera que el aprendizaje genera en sí una ventaja competitiva.

Los análisis deben concentrarse en la diferencia entre la capacitación y la administración y en decidir si la organización debe dejar de pensar en términos de una retribución inmediata.

Para responder a toda serie de desafíos, la capacitación debe estar en condiciones de preparar a la organización para:

- Comprometerse a educarse antes de saber qué es lo que se está tratando de aprender.
- Predisposición a la auto instrucción.
- Conducción efectiva en contextos de cambio continuo.
- Acceder a información a través de redes informáticas.
- Seleccionar la información relevante para toma de decisiones.
- Trabajar efectivamente en entornos virtuales.
- Conducción por entornos multiculturales.
- Influir independientemente de las jerarquías.

Se debe pensar en la organización como sujeto de aprendizaje al generar conocimientos disponibles para los integrantes, siendo así un sistema que adapte, incorpore la información del contexto que le permita acciones eficaces para su subsistencia.

Es frecuente que el conocimiento no circule dentro de la organización, aunque este sea clave para operar, en este caso los especialistas generan sistemas que permitan la circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

1.4 Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Es la capacitación que se realiza al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales. La metodología más usual es cuando el mismo superior asume un rol de entrenador y desarrolla las capacidades de sus empleados.

Entre estos métodos los más conocidos son:

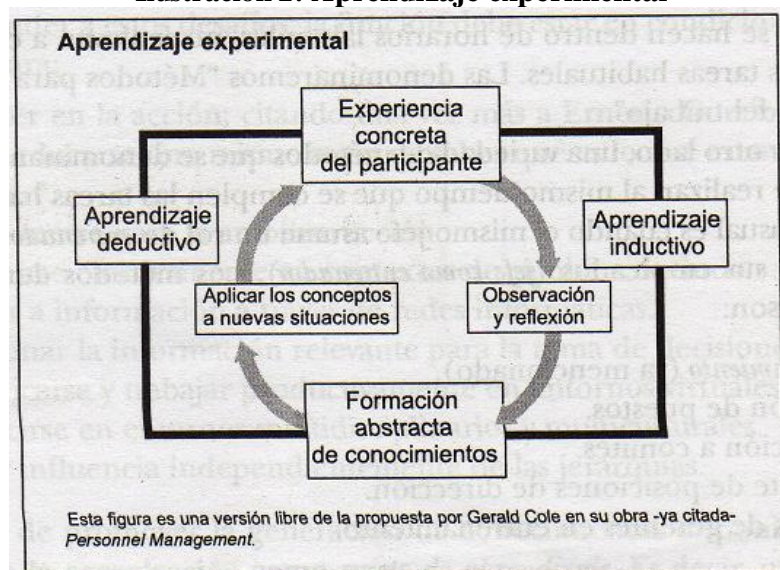
- Entrenamiento
- Rotación de puestos
- Asignación a comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

1.5 Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Son las actividades que aunque a veces se hacen dentro de horarios laborales, no se llevan a cabo mientras se desempeñan las tareas habituales.

La capacitación incluye la participación activa y la experimentación del conocimiento (Cole, 1997, citado en Alles, 2010). A su vez los programas deben ser flexibles y acordes a la necesidad del trabajador y por ende, de su organización. Desde la óptica de la organización, la capacitación únicamente teórica es insuficiente. Hay que combinar lo aprendido con la experiencia del participante, (relación entre conocimientos y experiencia) dentro de un marco de situaciones concretas para un enriquecimiento intelectual.

Ilustración 2: Aprendizaje experimental



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

Los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias.

“Ninguna persona cambiará comportamientos sólo por conocer los fundamentos teóricos sobre el tema, y será insuficiente el mero hecho de conocer su valoración sobre el mismo”⁶

En los estudios de caso realizados, los participantes no actúan en la capacitación, siendo que hasta en los seminarios deberán tener esta característica de formación activa.

La formación es un método para el desarrollo de personas de manera integral, ya que ayuda incluso al desarrollo de competencias aunque se reciba formación en temas técnicos.

Alles (2010), presenta una serie de métodos de formación fuera del ámbito de trabajo, aplicables la obtención de nuevos conocimientos y al desarrollo de competencias:

- Cursos formales de capacitación.- Van desde los cursos de capacitación empresarial hasta los posgrados que son direccionados y elegidos por la empresa.
- Lecturas guiadas.- Son sugeridas por los superiores, y forman parte de la metodología de formación, siendo de mucha utilidad para adquirir conocimientos.
- Capacitación On Line.- Es un tipo de instrucción guiada a través del ordenador y tienen la ventaja de un desplazamiento físico y elección del horario para capacitarse según las necesidades del participante.
- Seminarios externos.- Hay muchas opciones en el mercado para la elección.
- Método de estudio de casos.- Este método necesita de un moderador experimentado, y consta de un análisis grupal de casos ficticios.
- Juegos gerenciales.- Es un juego basado en la simulación por lo que los participantes se ven obligados a resolver problemas en base a la información disponible.
- Programas relacionados con universidades.- Son útiles para la formación pero no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.
- *Role –playing*.- Es un entrenamiento través de simulación.
- Codesarrollo.- Es una variante de formación en competencias fuera del trabajo.

⁶Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Granica.

1.6 Formación en la gestión por competencias

Según Spencer y Spencer (citado en Alles, 2010) *competencia* es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

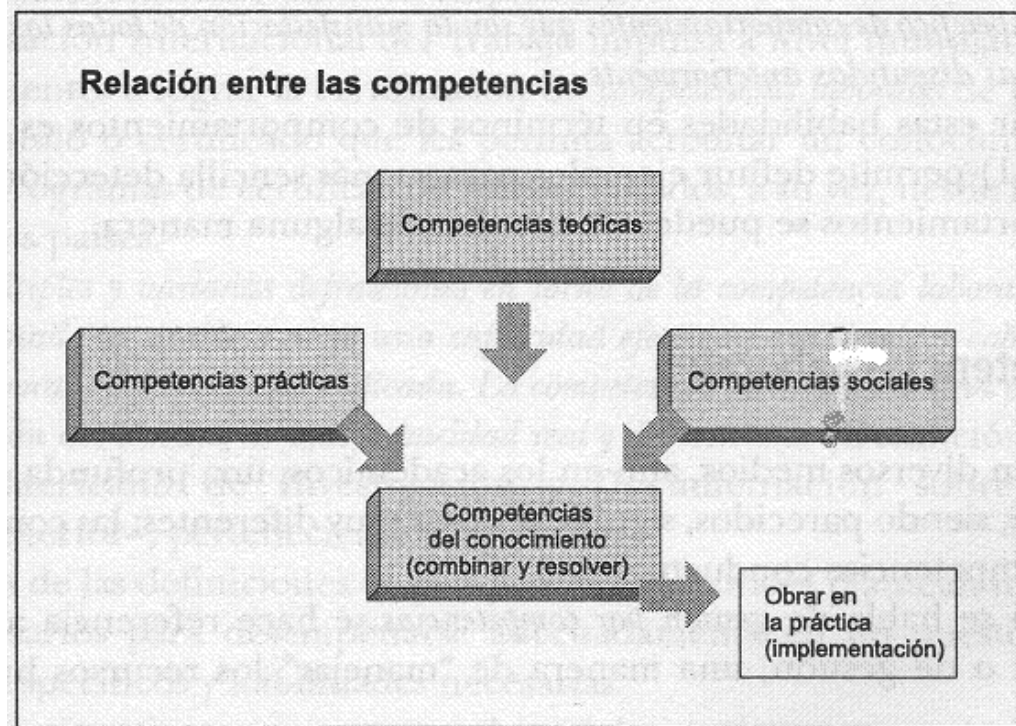
Según el desglose de este concepto:

- Característica subyacente.- La competencia es una parte profunda de la personalidad que permitirá predecir el comportamiento de una amplia variedad de desafíos y situaciones laborales.
- Causalmente relacionada.- La competencia anticipa y origina el comportamiento y por ende el desempeño.
- Estándar de efectividad.- La competencia predice quien realiza algo bien.

En Jolis N. (1998) citado por Alles (2010), habla de que las competencias se correlacionan entre sí, y están divididas en:

- a) Competencias teóricas.- Usar lo aprendido durante la formación de la información.
- b) Competencias prácticas.- Transformar la información y conocimientos adquiridos en acciones enriqueciendo los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales.- Todo lo que tiene que ver con la capacidad de la persona para relacionarse con otras.
- d) Competencias del conocimiento.- Conjugan la información, coordinar acciones, y adoptar innovaciones.

Ilustración 3: Relación entre las competencias



Alles M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias*(2010)

Es importante tener en cuenta que toda persona posee un conjunto de atributos innatos o adquiridos, que definen una competencia para una cierta actividad, pero solamente interesan aquellas características que vuelvan eficaz a la persona dentro de la organización, por lo que se debe desarrollar al máximo aquellas que sean indispensables para cada puesto de trabajo.

Se puede decir que la gestión por competencias es una forma de *management* que permite alinear personas con objetivos organizacionales, se puede decir también que el desarrollo de competencias es el propósito fundamental siendo la única vía posible su cambio de cultura y objetivo estratégico. Según Spencer (citado en Alles, 2010) el entrenamiento propone la Teoría de aprendizaje social, en el que por ejemplo las personas aprenden habilidades interpersonales observando e imitando a otras personas que demuestran.

Si una organización ha implantado un sistema de gestión de recursos humanos, centrará sus mayores esfuerzos en la formación para que la nómina logre el perfil requerido. Es decir que todos los subsistemas de recursos humanos deben trabajar en conjunto para un buen desarrollo del personal de la empresa.

Ilustración 4: Un esquema global por competencias



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias*(2010)

Por ejemplo:

1. De la aplicación de un esquema de evaluación de desempeño por competencias se desprende que una persona o un grupo deben mejorar ciertas competencias.
2. La empresa decide entrenar a determinado colectivo en ciertas competencias según los requerimientos del sector en el que se desenvuelve.
3. A los ciertos niveles se prefiere entrenarlos en competencias determinadas como liderazgo a cargos altos.
4. Se requiere entrenar a toda la empresa en una competencia indispensable para el trabajo diario de todo el personal. Como son las empresas públicas se les entrena en orientación al cliente interno y externo.

Para iniciar la formación por competencias es primordial definir las más necesarias y su alcance, para así preparar las actividades de desarrollo adecuadas asignándolas a los respectivos puestos de trabajo.

Después se puede definir el grado en que estas competencias deben estar según cada área haciendo un inventario de competencias del personal.

Ilustración 5: Descriptivos de puestos: competencias

Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Competencias específicas para el área de Recursos Humanos				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias* (2010)

De la comparación de los dos pasos surgirán las competencias que de deberán desarrollar.

Alles (2010) propone un método de “*Codesarrollo de competencias*”, siendo este una forma de desarrollo que sale de los métodos tradicionales, y lo define como “las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias”.⁷⁷

La capacitación representa un valor agregado a la empresa ya que brindan información para el desarrollo de competencias, por medio de actividades bajo la estructura de un curso o taller, permitiendo poner en juego la competencia y ofreciendo a su vez un espacio de reflexión sobre lo actuado.

Para verificar el desarrollo de una competencia debe haber las siguientes condiciones:

1. Reconocimiento de la necesidad de desarrollo
2. Tomar conocimiento sobre el tema
3. Poner en juego la competencia a desarrollar

⁷⁷Alles, M. (2010) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da. ed.). Argentina: Granica.

4. Observar y reflexionar al respecto

Este esquema es susceptible de verificación, por ejemplo si se trabajase en el desarrollo de la competencia, no hay un sistema informático que permita su avance, pero al ponerse en juego la competencia por medio de actividades, puede permitir que esto se dé. El objetivo principal del codesarrollo de competencias es que el participante modifique sus comportamientos durante la capacitación y en la vida diaria.

Alles (2010) da unas sugerencias para una actividad de codesarrollo son:

1. Diseño de actividades a medida de la organización.
2. Presentar el tema. (introducción de la temática)
3. Proponer actividades a los participantes que permitan reflexionar sobre la competencia.
4. Conducir al participante a su reflexión y autoevaluación.
5. Conducir al participante a la acción.
6. Proponer un seguimiento.

1.7 El rol de Recursos Humanos en la formación

Para una buena gestión de la capacitación Recursos Humanos debe intervenir a través de su área de Capacitación, con un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participantes.

Ilustración 6: Rol de Recursos Humanos

Recursos Humanos	Cliente interno
Prepara el material del entrenamiento.	Provee la información necesaria.
Coordina los esfuerzos de capacitación.	Verifica necesidades de entrenamiento.
Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo.	El <i>jefe entrenador</i> hace seguimiento del desarrollo de conocimientos y competencias dentro del trabajo.
Diseña la forma de recolectar las necesidades de capacitación.	Determina quién debe ser capacitado a través de la evaluación de conocimientos y competencias.

Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias*(2010)

En síntesis el diseño de una capacitación debe tener los siguientes elementos:

- Contenidos de la actividad, temas y alcance de los mismos.

- Extensión de la actividad y formato para su dictado.
- Capacidad de los instructores (capacidad y nivel de comunicación).
- La logística
- Objetivos a alcanzar.
- Métodos a utilizar.
- Criterios de evaluación sobre los resultados alcanzados.

1.8 ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con desarrollo?

Las funciones de formación (capacitación) están en constante interacción con el desarrollo del personal, constituyendo una herramienta básica para lograrlo, es así que estas dos funciones están una misma área y responden a una persona.

Ilustración 7: Relación de formación con desarrollo



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias*(2010)

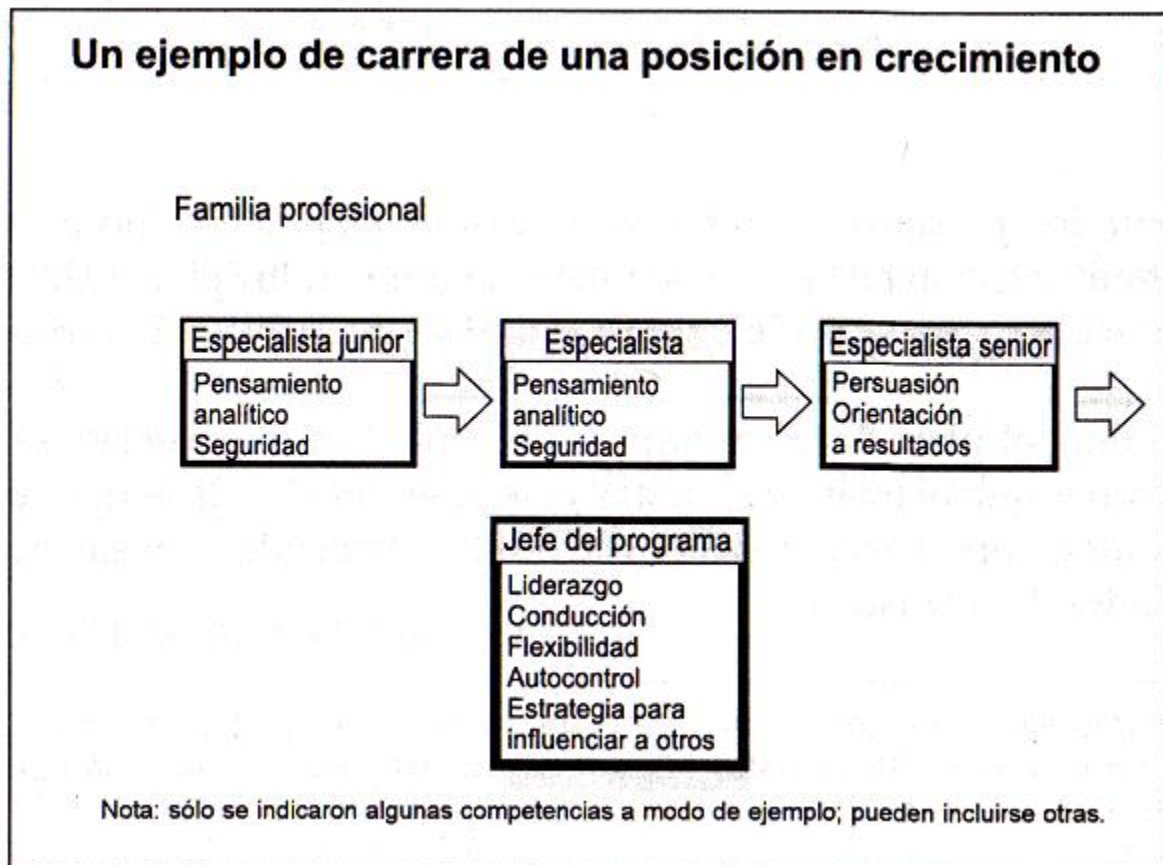
Como generalmente el presupuesto asignado para la capacitación es limitado, se deberá establecer prioridades según las brechas detectadas y de este modo utilizar inteligentemente el fondo para la formación del personal permitiendo un mejor desempeño de los actores por medio del desarrollo de competencias que generalmente buscan mejoras en la cultura empresarial u otros objetivos.

Para que un plan resulte debe estar coordinado con las políticas internas y las diferentes herramientas de recursos humanos (plan carrera, selección, análisis potencial, adecuación de la

persona al puesto, evaluación al desempeño), teniendo en cuenta los medios disponibles de la empresa.

En el gráfico No. 8, Alles (2010) indica una capacitación que se formó en base a las necesidades detectadas en un plan carrera y la temática que deben recibir los involucrados.

Ilustración 8: Un ejemplo de carrera de una posición en crecimiento



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

En un plan carrera es necesario presentar la evolución y las necesidades de formación para lograrlo. Para elaborar un plan de sucesión, se tomará en cuenta las personas que ocupan los puestos, las posibilidades de ocupar otra en el futuro y en base a las competencias actuales y considerando las eventuales necesidades de formación.

En el gráfico No. 9 se determina cinco puntos primordiales para la planificación de capacitación de sucesión del management:

1. Definición de la estrategia
2. Factores críticos para la sucesión
3. Análisis del diseño organizacional

4. Segundo análisis del puesto
5. Evaluación del personal
- 6.

En conclusión se puede decir que es posible la selección de un cargo de alto nivel escogido de entre los empleados que actualmente laboran en la empresa, siempre y cuando se promueva constantemente el desarrollo del personal, utilizando distintos indicadores constatando los problemas, necesidades y considerando los recursos disponibles, ya que del análisis de estos elementos se obtendrá el presupuesto de capacitación.

1.9 Determinar objetivos y necesidades

“El proceso de análisis de las necesidades de capacitación fue diseñado para identificar la brecha que separa a los empleados que realmente saben de los que deberían saber y hacer en la organización”.⁸

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de: la evaluación al desempeño, planes de sucesión, o dentro del desarrollo de las personas.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, las habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Análisis Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

⁸Parkinson, M. (2000) Aplicación de la Psicología en los Negocios (2da. edit). Canadá: McGraw Hill Interamericana

2. **Análisis de tareas:** que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. **Análisis de personas:** este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Ilustración 9: Cuestionario para diagnóstico de necesidades

1. Mencione los cambios más importantes que haya experimentado durante los últimos tres años en las siguientes áreas.

Mercados y competencia: _____

Nuevos productos: _____

Aumento de ventas: _____

Tecnología: _____

2. Describa la capacitación que considera implementar en estas áreas considerando los cambios que prevé para los próximos tres años.

3. ¿En qué grado sus programas actuales de capacitación alcanzan estas necesidades?

_____ Completamente _____ Más o menos _____ Nada

4. Consigne los tres objetivos de capacitación más importantes que dicta la estrategia de su compañía.

a. _____

b. _____

c. _____

Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

Ilustración 10: Cuestionario para diagnóstico de necesidades

5. Mencione sus áreas de capacitación actuales y establezca la necesidad estratégica de cada una. ¿Estas necesidades son aún válidas?

Programa: _____

Necesidad estratégica: _____

Es válida? (Sí / No): _____

Programa: _____

Necesidad estratégica: _____

¿Es válida? (Sí / No): _____

Programa: _____ Necesidad estratégica: _____

¿Es válida? (Sí / No): _____

6. ¿Qué es lo más importante que sus empleados necesitan aprender (por ejemplo: manejo de PC, habilidades de ventas, habilidades técnicas, etc.)?

7. ¿Cuáles son los programas de capacitación que más les cuesta aprender a sus empleados?

Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes;

Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

1.10 Los centros de entrenamiento

Hay medios de capacitación muy costosos que requieren muchas horas de diseño, y otros no tanto, (programas a distancia o basados en un diseño estándar). Para el presupuesto de capacitación se consideran diferentes aspectos:

- Los medios de formación
- Los participantes (número, tipo, características)
- La cantidad de capacitadores
- El espacio geográfico para la capacitación
- Plazos (se hacen basados en los aspectos anteriores)

Según Parkinson (2010) señala seis tipos de capacitación:

1. Capacitación formal.- Forma un curso de varios días por instructores profesionales. Puede ser interno o efectuarse en otras instalaciones. Esta es considerada como la verdadera capacitación.
2. Aprendizaje a distancia.- Exige que el aprendiz emprenda tareas individuales apoyándose en manuales de capacitación.
3. Entrenamiento.- El carácter formal o informal otorga una orientación para su desarrollo. Este tipo de tutoría la efectúa un gerente ejecutivo o un departamento distinto, que actúa como orientador.
4. Rotación de puestos.- Exponer al aprendiz a diversos puestos en una organización.

5. Administración de proyectos.- Las organizaciones suelen formar equipos de proyectos interdisciplinarios para resolver los problemas específicos, teniendo el propósito que resuelva un problema que expongan a nuevas ideas.
6. Traslado de asistencia.- Cuando una empresa presta uno de sus empleados a otra compañía, siendo esto posible en altos mandos o en cargos de producción.

Las empresas han tomado conciencia, de la ventaja de contratar su propio centro de entrenamiento para satisfacer las constantes necesidades de capacitación tanto para nuevos como antiguos empleados.

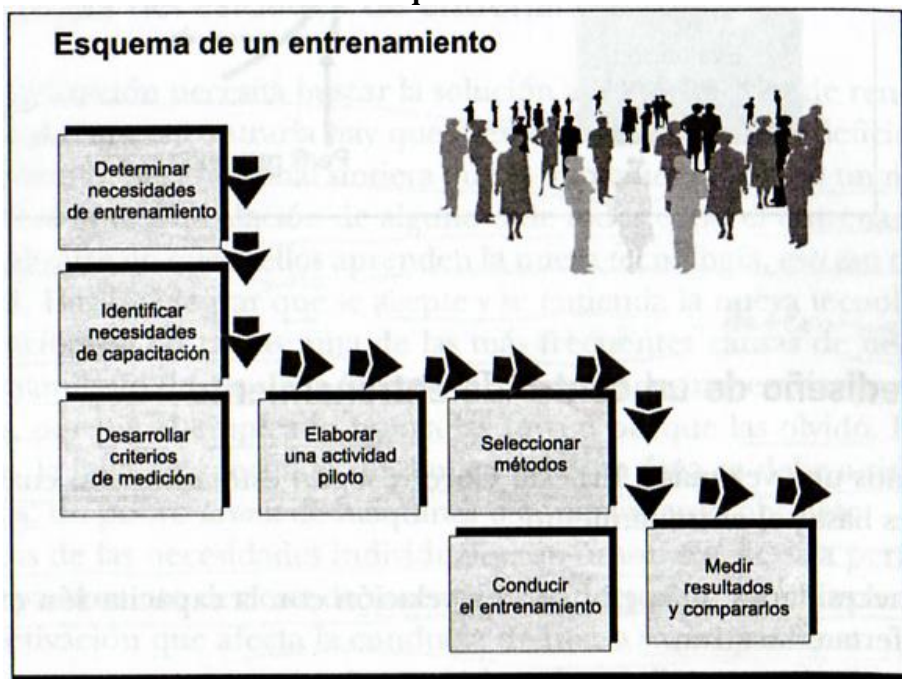
Los lugares para la formación del personal se caracterizan por tener una mayor tecnología, son más profesionales en los contenidos y orientados a la capacitación en los distintos tipos de conocimientos y las competencias.

A pesar de contratar a profesionales es indispensable la participación del especialista interno en la formación ya que aporta sus conocimientos y vigila el cumplimiento de las políticas de la empresa. Es importante recalcar que la tecnología está al servicio de los participantes en la capacitación y entrenamiento.

Según Alles (2010) un esquema de entrenamiento tiene los siguientes pasos:

- Determinar necesidades de entrenamiento
- Identificar necesidades de objetivos de capacitación
- Desarrollar criterios de medición
- Elaborar una actividad piloto
- Seleccionar métodos
- Conducir el entrenamiento
- Medir resultados y compararlos con la base a la aplicación de índices de gestión

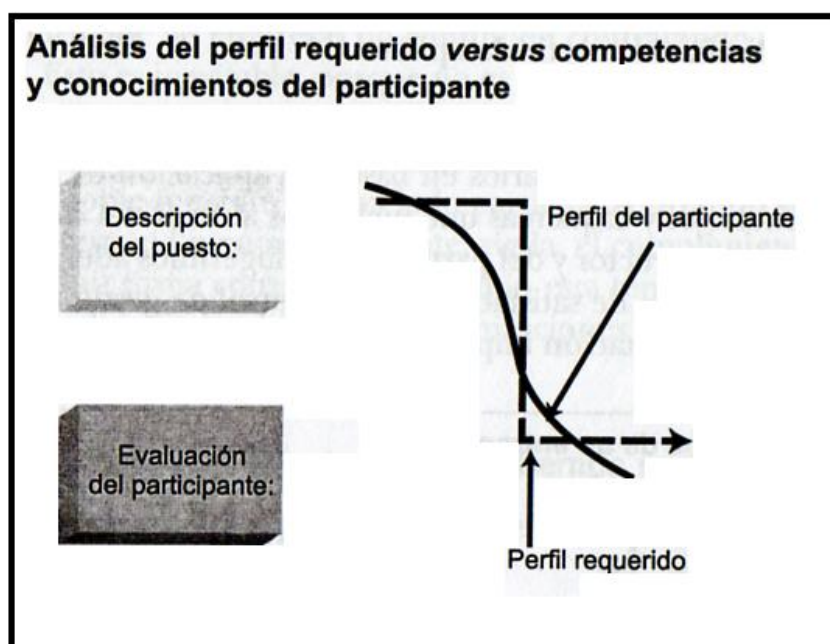
Ilustración 11: Esquema de un entrenamiento



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

La capacitación está siempre relacionada con las necesidades de la organización, al evaluar un caso en particular, se debe comparar la descripción del puesto con la evaluación del participante (puede ser evaluación por competencias o al desempeño), de esta comparación se puede sugerir diferencias como las del siguiente gráfico.

Ilustración 12: Análisis del perfil requerido versus competencias y conocimientos del participante



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

Según Ernesto Gore (citado en Alles 2010) propone cuatro ejes sobre los que se debe basar el entrenamiento:

1. Las necesidades de la empresa en relación con la capacitación existente
2. La oferta educativa
3. Aprendizaje que se lleve a la práctica en la tarea
4. La formación de formadores

Si una compañía atiende estos cuatro ejes en sus políticas de capacitación o al diseñarlas si no las tiene, estará en un camino más correcto que los que ofrecen una capacitación en forma de compensación.

Al establecer un programa para la empresa, a fin de mejorar los conocimientos actuales y adquirir nuevos, se debe tener en cuenta:

- Los conocimientos de cada miembro del equipo
- Investigar nuevos equipos y métodos
- Organizar y solicitar capacitación en estas áreas

El aprendizaje continuo, al convertirse en una parte integral de la cultura empresarial, los empleados buscan formas de aplicar sus conocimientos en su trabajo diario, desarrollando sus habilidades y obteniendo los conocimientos para la consecución de objetivos en el campo laboral.

1.11 Evaluación de las necesidades de entrenamiento

- La organización necesita buscar los problemas del rendimiento del personal.- Si el personal sintiera que la implementación de un nuevo sistema puede llevar a la desvinculación de alguno o de todos ellos, el entrenamiento debe focalizarse aprendiendo la nueva tecnología, eso tan temido, logrando que el empleado la acepte y entienda.
- Evaluación de tareas.- Una de las formas más frecuentes para determinar las necesidades de entrenamiento se deriva de la falta de capacidades para realizar las tareas.
- Análisis de las necesidades individuales.- En ocasiones, la baja performance deviene de incentivos inadecuados, afectando la conducta de empleados y jefes.

Se puede realizar:

- Revisión de estándares de varias áreas.
- Entrevistas individuales.

- Analizar el grupo.- Generando la discusión sobre el área de estudio, y observando las conductas grupales e individuales, acuerdos y conflictos y sentimientos.
- Consultar con expertos de la compañía sugerencias para optimizar el rendimiento.
- Identificar los buenos rendimientos y por qué estos empleados hacen su tarea correctamente.

1.12 Cómo evaluar la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

A continuación se expone el modelo de Donald Kirkpatrick (2002), que será el modelo adoptado a la hora de hacer el trabajo de campo.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa.

Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

1. Normas de Evaluación
2. Examen anterior al curso Empleados
3. Examen posterior al curso
4. Transferencia al puesto
5. Seguimiento

Alles (2010) señala otros elementos para evaluar la eficacia del proceso de capacitación:

- Reacción de los participantes.- Pudiendo ser por medio de preguntas.
- Aprendizaje.- medido por ejercicios o preguntas.
- Comportamiento.- durante la actividad.
- Resultados.- beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

Ilustración 13: ¿Qué evaluamos en la capacitación?

¿Qué evaluamos en la capacitación?			
Qué	Cómo	Quién	Dónde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

Blake (citado en Alles 2010) dice que todo aprendizaje tendrá sus consecuencias, así como la falta de aprendizaje; es responsabilidad del capacitador intentar que se creen las condiciones óptimas para que suceda lo que se busca.

Existen dos momentos de evaluación: durante el proceso y después de la capacitación; habiendo tres instancias: a corto, mediano y largo plazo.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, (2002) se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de Kirkpatrick).

Reacción.- Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje.

El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc.

Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Kirkpatrick (2002) recomienda seguir cinco pasos esenciales para la medida exacta:

1. Determinar qué información se desea.

2. Idear una hoja escrita del comentario eso incluye artículos determinados en el paso previo.
3. Diseñar la hoja para que las reacciones se puedan tabular fácilmente y pueden ser manipuladas por medios estadísticos.
4. Dichas hojas deben ser anónimas.
5. Alentar a los participantes a hacer los comentarios adicionales no sacados por preguntas en la hoja.

Evaluar la reacción es importante porque nos da información valiosa que ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; se les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo; los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados. Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer.

2. Aprendizaje.-

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Kirkpatrick (2002) define al aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa, es así que el aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

3. Comportamiento.-

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos
- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick (2002) dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz, pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. *No se debe olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.*

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la

nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

4. Resultados.-

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc. De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones, es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

En este punto también se puede incluir el modelo de Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear
- Hacer
- Comprobar
- Actuar

1.13 Costos y beneficios de la capacitación

Cualquier actividad implica una serie de costos y beneficios. El especialista en Recursos Humanos maneja estos conceptos con comodidad. Al analizar el problema es posible que haya una desconexión con respecto de lo que es posible realizar y lo que no, planteando objetivos inalcanzables, planificaciones donde se omitían costos significativos que a posteriori hacían fracasar un proyecto. Manejar los costos de cualquier actividad que se realice no tanta contra la calidad. La mayoría de las veces los beneficios son difíciles de medir y la variable es el valor de compra.

Un manejo inteligente combina de manera adecuada las variables y los costos, con los resultados a obtener.

Algunos de los costos son:

- Salario del capacitador
- Material para el proceso
- Costo de la logística
- Equipamiento
- Transporte
- Costo de las horas empleadas en el curso

Los beneficios que se deben obtener:

- Incremento de la producción
- Reducción de errores
- Reducción de la rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Cambio de comportamientos por parte de los asistentes
- Enriquecimiento del puesto de trabajo

Alles (2010) ha desarrollado una serie de herramientas adicionales:

- Guías de desarrollo de competencias.- Mismas que permiten el desarrollo de competencias en función a los gustos de cada empleado. Estas guías se han desarrollado en dos variantes:
 - Dentro del trabajo.- son para el desarrollo en el ámbito laboral.
 - Fuera del trabajo.- no tienen relación alguna con el ámbito laboral.
- Codesarrollo.- Actividades de formación, diseñadas para el desarrollo de competencias bajo el concepto de formador de formadores.
- Jefe entrenador.- Formato similar al anterior y orientado a personas que tienen subordinados, este sistema permite ser un entrenador en relación a sus empleados.

CAPÍTULO II

2. Taller de autosuficiencia para buscadores de trabajo

2.1 ¿Qué es el taller ABT?

El taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo es un curso de capacitación que desarrolla las habilidades en la búsqueda de trabajo y motiva al emprendimiento como parte del auto empleo.

2.2 Objetivos del Taller ABT

1. Mejorar el auto imagen a fin de que cada asistente sienta y por ende sea percibido como una persona con un objetivo laboral claro, lo que le permitirá actuar con seguridad y confianza en sí mismo.
2. Recibir consejos y sugerencias acerca de las maneras de comportamiento que las personas podrían mostrar durante una entrevista de trabajo.
3. Elaborar tu Hoja de Vida (Currículo vitae) de una forma clara y concisa a fin de que las personas que lo lean comprendan que es lo que busca el candidato, que es lo que sabes hacer bien y cuál es tu nivel de estudios.

2.3 Finalidad del Taller ABT

Brindar a cada uno de los asistentes al taller una autorrealización personal y profesional, al facilitar la búsqueda y consecución de empleos de calidad y conforme a las necesidades y expectativas de cada buscador.

2.4 Temática del Taller ABT

La búsqueda laboral sigue siendo un problema para todas las personas que, por uno u otro motivo, solicitan trabajo.

El Taller de Autosuficiencia en la búsqueda de trabajo, es un curso que debe ser recibido en su totalidad y poner en práctica todos los aspectos para buscar de mejor manera un nuevo empleo.

Además esta capacitación rompe con algunos paradigmas en la búsqueda de trabajo, permitiendo al asistente tener un panorama contextual positivo y con mayores probabilidades de encontrar un nuevo y mejor empleo.

También se enseña al candidato a venderse en una entrevista sin necesidad de mentir, al contrario, se le ayuda a mejorar sus cualidades, y a alcanzar lo deseado.

2.4.1 La búsqueda de empleo

El Taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Empleo busca orientar al usuario a definir su propio perfil, orientando sus esfuerzos y canalizando su energía para aprovechar mejor toda oportunidad que se le presente.

Toda esta tarea no es sencilla de realizar pero el establecer metas razonablemente ambiciosas, es decir, no “postularse para un puesto notoriamente menor a las posibilidades de cada uno”⁹ determinará lo que cada uno debe hacer y cómo se debe lograr ya que la única persona de la que depende en la búsqueda de empleo es uno mismo.

Además se enseña que el buscar trabajo es trabajo más duro que hayan tenido, por la constancia y exigencias que esto implica.

En cuanto a los mitos que existen sobre la búsqueda de empleo, el Taller ABT procura desligar al usuario de todas ataduras negativas e ideas depresivas a las que se ven vulnerables las personas desempleadas.

2.4.2 Fuentes de información de empleo

Es de suma importancia el obtener toda clase de información, tales como: nuevos proyectos, nuevas leyes (dan origen a nuevos negocios o nuevas áreas de negocios), incluso obtener una nueva idea de alguien a quién tenía que llamar.

La búsqueda de información apelando a diversos medios tratando de encontrar datos relevantes que acorten la misma, tales como:

- Periódicos y revistas
- Anuncios
- Consultoras
- Reclutamiento On Line
- Red de contactos

⁹Alles, M. (2008). *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (2da. edición). Argentina: Granica.

1. Los periódicos y revistas

En donde se encuentran nuevas empresas que hayan radicado en el país, nuevas inversiones de empresas ya existentes, nuevas *consultoras demanagement*. Es por ello que se recomienda leer constantemente los diarios de mayor circulación, en especial secciones de economía y negocios, y no únicamente los anuncios clasificados.

2. Los anuncios

La lectura de los anuncios es una tarea en la que se debe ser paciente ya que la respuesta no es breve o no puede obtenerse. Esto se debe a que los buscadores de empleo no saben leer o aprovechar la información válida para cada uno de ellos.

Una vez identificada la búsqueda laboral u otros medios donde se puedan publicar las demandas se responde únicamente aquellos anuncios que se relacionan al perfil profesional del interesado.

Para iniciar la búsqueda en de anuncios hay que establecer un tiempo determinado de lectura (dos horas por semana, por ejemplo). Decidir que anuncios le convienen y cuales contestar, ya que si se contesta a todos solo aumenta las posibilidades de no tener respuesta de la empresa lo que lleva a una frustración y posteriormente a una depresión del buscador de empleo.

Al momento de escoger los anuncios existen requisitos excluyentes (edad, experiencia laboral, nivel de instrucción), y requisitos no excluyentes (nivel de inglés avanzado I, II o III), por lo que un buscador debe cumplir con el ochenta por ciento de los requisitos excluyentes para responder a un anuncio.

Al responder un anuncio en caso de ser enviada la hoja de vida, recalcar alguna exigencia específica que esté acorde con el perfil profesional (por ejemplo cursos recibidos), así se señala las potencialidades diferenciadoras de los otros postulantes.

Por último se debe tener en cuenta el *timing de respuesta*, que debe ser el mismo día de publicación del anuncio o el primer día hábil posterior a la publicación.

3. Consultoras

En la búsqueda laboral uno de los caminos para conseguir empleo son las consultoras, ya que hay casos en que estas mueven el 90% de mercado sin necesidad de publicar en el periódico.

Hay consultoras especializadas para cada tipo de mercado, por ejemplo en economía, y hay otras llamadas *Head Hunters* que solo realizan búsquedas a nivel alto.

Para encontrar trabajo las consultoras son una gran fuente pero no se puede basar únicamente la búsqueda en este tipo de empresas, ya que todo candidato que no pueda desempeñarse en un perfil determinado para formar parte de la base de datos de la colocadora de empleo.

4. Reclutamiento On Line

El reclutamiento es un “proceso, cuyo objetivo es localizar y atraer un número adecuado de candidatos con los requisitos inicialmente definidos por cada empresa, para poder seleccionar posteriormente las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes dentro de cada organización.”¹⁰

Miñarro (citado por Cabrera en 2008) sostiene que la actividad de reclutamiento precede y condiciona la selección, de modo que ninguna técnica de selección podrá mejorar la bondad de los candidatos obtenidos a través del reclutamiento. No obstante, la situación demográfica, los altos niveles de desempleo y la escasa rotación habida en las empresas españolas hizo que, hasta aproximadamente la última década del siglo XX, las empresas se preocupasen fundamentalmente de estudiar las técnicas empleadas en la selección antes que de mejorar el proceso de reclutamiento. La mayor toma de conciencia de la importancia del elemento humano y la disparidad entre la oferta y la demanda para determinados colectivos generó, en los últimos años, un mayor interés por la captación y atracción de candidatos valiosos, por lo que la publicación de una oferta de empleo deja de ser suficiente.

En el presente se necesita un enfoque de búsqueda proactivo, a través de múltiples vías, capaz de llegar al candidato y de despertar su interés. La llegada de Internet a la sociedad, y su introducción en el ámbito de la empresa, permite mejorar el reclutamiento y ofrece un salto cualitativo en la forma de realizarlo. Constituyendo, el internet, un importante exponente de la aplicación del *e-business* en la gestión de los recursos humanos. Además, las empresas que utilizan el *reclutamiento on-line* disfrutan de una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan, ya que es relativamente una herramienta barata, llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales y puede ser más rápido y eficaz que otros métodos.

La ventaja del reclutamiento on-line será sostenible si las empresas son capaces de gestionar eficazmente el proceso; las que tengan el mejor software de análisis y la capacidad de respuesta más rápida disfrutarán de una ventaja (Thomas y Ray, 2001, citado por Cabrera 2008). Aunque Internet es útil para atraer, clasificar y contactar con los candidatos de un modo más efectivo, la interacción cara a cara es aún crucial en el proceso de contratación.

¹⁰Cabrera, E. (2008). *Reclutamiento de Personal*, www.monografias.com

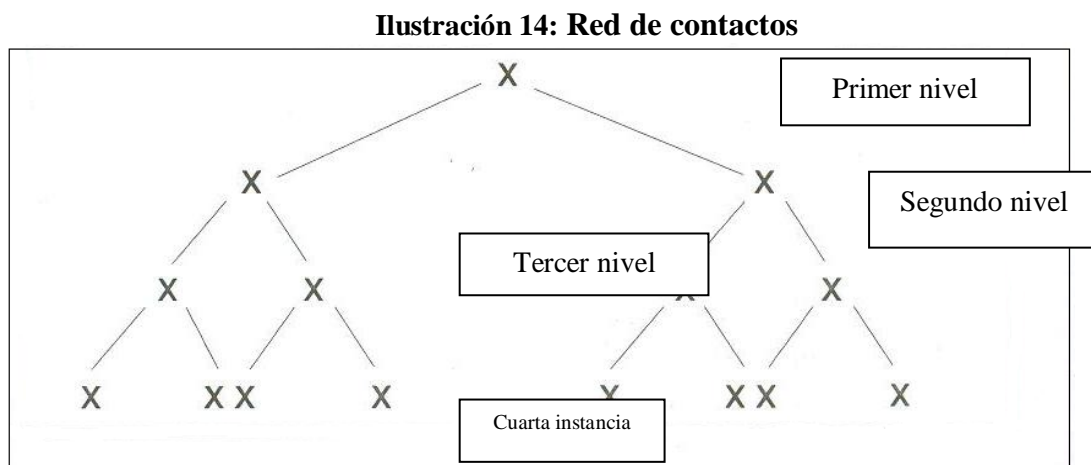
5. La Red De Contactos

También llamada *NetWork*, es una cadena de contactos derivados unos de otros para un fin específico, en este caso es para la búsqueda laboral. Una red de contactos es un concepto exponencial, pues cada contacto puede abrirse en dos hasta formar un árbol de información.

Esta progresión geométrica es fácil de comprender. Al hacer un listado de contactos (personas que conoce de forma directa y pueden tener información útil sobre algún empleo) se forma el primer nivel.

El segundo nivel lo conforman los contactos que dan los referentes.

El tercer nivel de contactos son los que se derivan del segundo nivel, y así sucesivamente.



Alles, M. *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (2008)

Al realizar la lista de contactos se debe registrar cuál fue su origen o referente para realizar una llamada o solicitar una entrevista. Pero antes de iniciar con las llamadas se debe realizar un ABC. Esta técnica trata de ordenar temas por grado de efectividad para el o los objetivos a lograr. Por ello debe basarse en dos conceptos: el grado de utilidad para alcanzar el propósito y la cercanía del contacto.

En las llamadas se debe registrar: nombre, título académico, empresa, dirección, números telefónicos, e-mail, solicitar otros contactos y comentarios (para fechas de llamadas), tratando de ser lo más específico posible sin perderse en detalles irrelevantes, ya que al explicar claramente ayudará al interlocutor con información útil y exacta.

Todo dato se debe requerir de la manera más cordial posible, sin olvidar que se está tratando con una persona a la que no le resulta familiar y no tiene ninguna obligación de ayudar a quién le solicite información.

Al comunicarse con personas desconocidas se puede generar reacciones positivas (gente que está dispuesto a ayudar) o negativas (personas sin ningún interés en ayudar).

En caso de que una persona esté dispuesta a colaborar en su búsqueda con información sobre una plaza útil para el candidato, hay que buscar datos como: el nuevo contacto, tipo de negocio o empresa y la posición a cubrir.

Al final de la llamada o entrevista se sugiere mostrar gratitud aunque no se haya obtenido datos útiles para la búsqueda.

2.4.3 Técnicas de relajación

La relajación es un estado de conciencia, en muchas ocasiones se define como un estado del cuerpo en que los músculos están en reposo. En este estado el ser humano busca voluntaria y libremente los niveles más altos que puede alcanzar, de calma, paz, felicidad, alegría.

La relajación, en la actualidad tiene varias aplicaciones, que se asocian a otras técnicas como la fantasía”.¹¹

La práctica diaria de la relajación aporta múltiples beneficios tales como:

- Aumento del nivel de conciencia
- Mayor nivel de reposo. Descanso más profundo.
- Más salud.
- Más resistencia frente a las enfermedades.
- Equilibrio en la tensión arterial.
- Mejor oxigenación.
- Aumento del nivel de energía, vitalidad.
- Superior nivel de recuperación tras los esfuerzos.
- Predominio de los pensamientos positivos.
- Resistencia frente a hábitos erróneos: fumar, alcohol, comidas excesivas, etc.

¹¹Balarezo, L. (2006). *Psicoterapia* (2da. Ed.). Ecuador: Centro de publicaciones Pontificia Universidad Católica.

- Disminución del estrés.
- Mayor capacidad de aprendizaje.
- Mejora de la capacidad de recordar datos.

La relajación utilizada en el Taller ABT, conjunto con la visualización y respiración. Estos son los pasos:

- Buscar un ambiente adecuado.
- Usar ropa cómoda, y sin joyas.
- Respirar profunda y pausada mente.
- Hacer unos cuantos movimientos giratorios lentos con los pies, con las manos y con la cabeza respirando profundamente.
- Ponerse en una posición boca arriba y lo más cómodo posible.
- Respira despacio, pero a gusto.
- Entonces empezar a imaginar un lugar que le gustaría visitar, tratando de sentirse en ese espacio. Así tendrá la sensación de frescura y renovación que necesita.
- Para finalizar hacer una visualización del conjunto y durante varios minutos disfrutando de la serenidad que aporta hasta sentirse completamente relajado.

2.4.4 Motivación y automotivación

La motivación viene del latín “*motus*” teniendo que ver con lo que moviliza al sujeto predisponiéndolo para realizar una actividad.¹²

El ser humano actúa por motivos, es decir, para conseguir todo lo que necesita (comida, dinero, prestigio, etc.), sin embargo el conocer los motivos que mejor van a mover a las personas en el sentido que conviene no es tan fácil como puede parecer a primera vista, ya que muchos de estas necesidades pueden ser ilógicas, inconscientes, o superfluas.

El problema de la motivación humana es uno de los más interesantes de la psicología industrial, pero al mismo tiempo uno de los más complejos.

El ser humano actúa por motivos, es decir, para conseguir lo que necesita o para evitar lo que teme. “Conocer los motivos o resortes de la conducta humana es de un enorme interés si se desea influir sobre ella.”¹³

¹² Trechera, J. (2000). *Introducción A La Psicología Del Trabajo* (2da. Ed.). México: Desclee de Brower

¹³ Fernández, M. (1999). *Psicología del Trabajo* (2da. Ed). España: Distresa S.A.

Según Fernández (1999) en la *conducta motivada* puede distinguirse teóricamente, tres momentos o fases, aunque en la práctica estas fases sean difíciles de aislar.

1. La fase carencial, cuando la persona precisa de algo para volver a su equilibrio y normal funcionamiento. A lo que se le llama necesidad.
2. La fase dinámica en la que se provoca un impulso mismo que va encauzado a la consecución de un objetivo.
3. Fase final, es la consecución del objetivo que calma total o parcialmente el deseo.

Fernández (1999) plantea varios tipos de motivación, de estos se toma dos:

- Motivación positiva.- se caracteriza porque el sujeto actúa para conseguir los incentivos que la atraen, así puede realizar una serie de actos para conseguir posición social, prestigio profesional, un nivel económico, etc.
- Motivación negativa.- el hombre actúa para destruir o evitar los males que teme o le desagradan.

Dentro de la temática del taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo, se instruye al buscador de empleo a utilizar la *Programación Neurolingüística* junto con la necesidad de encontrar trabajo (motivación).

Corba (2006) plantea que la PNL (Programación Neurolingüística) ha contribuido mucho en lo que a motivación se refiere, porque ha permitido comprender por qué ciertos elementos motivadores funcionaban con algunas personas y con otras no, en especial, aquellos incentivos que son de importancia para el jefe mismo, parecen no serlo para su personal. Es así como la PNL acerca numerosas respuestas.

“En esencia, es un resultado estadístico. Se denomina Programación, porque involucra procesos de organización de los componentes de un sistema; Neuro, del latín ‘neurón’, que sugiere que todo comportamiento es el resultado de la activación neurológica; Lingüística, del latín ‘lingua’, que indica que el proceso neurológico es representado, ordenado, puesto en secuencia y transmitido a través de la comunicación.”¹⁴

Los autores sugieren que no es una teoría, sino un modelo o mapa, enfocado a botar barreras que limitan el que las personas puedan obtener resultados superiores.

¹⁴Corba, L. (2006) *Programación Neurolingüística y Motivación de Personal*.
www.monografias.com

En relación con lo que motiva a la gente, Corba (2006) afirma que la PNL se enfoca en meta programas que subyacen a cada personalidad y hacen que los individuos se movilicen de acuerdo a patrones, lo que los vuelve previsibles, esto es algo muy valioso para ambas partes (se refiere al gerente y empleado), porque determinando cuál es el meta programa de un sujeto se puede saber qué lo motivaría a él, y así trabajar en función de esto.

Esto refleja que hay como resultado Personas Opciones y Personas Procedimientos. Las Personas Opciones, se encuentran motivadas cuando su tarea les permite tener diferentes caminos para resolver una tarea, lo cual indica que son personas creativas y que necesitan variar la modalidad de trabajo para no desmotivarse.

Las Personas Procedimientos, se oponen a esta tendencia, es decir, que para estar motivados, necesitan que las directivas sean claras y unidireccionales, aceptando incluso el método específico para realizar la tarea, son aquellos individuos que se encuentran más a gusto cuando conocen el objetivo y cómo alcanzarlo, pero se confunden cuando tienen varias opciones para hacer lo mismo y deben optar ellos mismos por la mejor (Corba, 2006).

Existen además otro par de opuestos, como son el Proactivo y Reactivo. El Proactivo siempre tiene nuevas ideas para llevar a cabo y necesita que se pongan en práctica de inmediato; tiende a liderar a su equipo y se le ve un paso adelante de sus compañeros. Se desmotiva frente a las insistentes críticas a sus ideas. El Reactivo, antes de iniciar un proyecto necesita tomar todos los recaudos necesarios, por esta razón busca abundante información al respecto, lo que demora ampliamente su realización. En general ninguna de estas posiciones es en sí misma buena o mala, ni mejor o peor; de hecho, ambos se complementan y en dosis justas de participación, hacen su buen aporte en cualquier grupo de trabajo (Corba, 2006).

2.4.5 Autosuperación personal

Hoy en día son pocos los que comprenden totalmente la importancia que tiene la Automotivación para la superación personal en el logro de las metas.

La pasión es el gran motor para la automotivación, porque para estar automotivado debe haber una razón que sea lo suficientemente importante debe tener peso propio y ser lo suficientemente poderosa para que otorgue la energía necesaria para pasar a la acción. Esto sólo se logra cuando algo apasiona profundamente.

Día a día a veces existen situaciones para las cuales no se cree con capacidad, pero la automotivación es un sano impulso que hace que una persona llegue a hacer algo para lo que no se sentía capaz.

La automotivación es la clave para correr el kilómetro extra de superación personal, siendo lo que falta habitualmente cuando alguien no consigue constancia y perseverancia.

Estos son los pasos que en cuenta en tu Automatización día a día para lograr la superación personal:

- 1- Empezar cada día con una afirmación positiva. Elegir una afirmación que se ajuste a la realidad, breve y siempre en positivo, para reprogramar el subconsciente. "Lo voy a lograr", "Ese Premio será mío", "Cada día soy mejor y mejor"
- 2- Hacer una lista con las cosas que se quiere lograr. Eligiendo las tres primeras por orden de prioridad y estableciendo los objetivos y los premios que se busca alcanzar (recompensas).
- 3- Reflexiona. ¿Por qué razón se hace lo que estás haciendo? ¿Cuál es el Motivo personal? Recordando que las razones y motivos deben ser importantes y poderosos.
- 4- Rodearse de gente positiva. No ver las noticias, en general tratar de ver menos televisión y leer más libros o cursos en audios o video que te acerquen al objetivo.
- 5- Establecer un plan de acción, recordando que sin acción, nada de esto tiene sentido. Buscar un motivo importante.

La Superación Personal es lo que te llevará a conseguir los objetivos y la automotivación es un factor crucial para ella.

Uno de los conceptos más manejados en el ABT es el emprendimiento, siendo este un término de uso habitual en el ámbito de la economía y los negocios. En este caso, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que

después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente

En conclusión, emprendimiento es “aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.”¹⁵

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, mas aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En muchos países (Casi todos los países Latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de nuestras economías, rondan por el 20%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población. Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden

¹⁵ Aguirre, A. (2010) El emprendimiento. www.gerenci.com

hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes.

El emprendimiento, poco a poco se ha irá convirtiendo en un complemento a la vida laboral de muchos trabajadores.

Hoy, cuando la coyuntura económica a nivel mundial no es la mejor, el empleo está desapareciendo rápidamente; además los salarios de los empleos que sobreviven descienden poco a poco.

Quienes quedan desempleados, difícilmente podrán conseguir un nuevo trabajo, por lo que tendrán que recurrir a lo que popularmente se conoce como “rebusque” que no es otra cosa que una representación incipiente del emprendimiento.

Pero quienes conservan el empleo, han visto o verán sus salarios disminuirse, y si desean mantener su estilo de vida o mantener su capacidad de pago para responder por sus obligaciones adquiridas en los tiempos de las “vacas gordas”, tendrán que recurrir al “rebusque” para nivelar sus ingresos.

De hecho, actualmente son muchas las personas que además de trabajar para una empresa, tienen un taxi, algún local arrendado o cualquier otra fuente de ingresos adicional, que aunque no se le puede llamar emprendimiento, si es un gran paso hacia la cultura del emprendimiento, hacia el convencimiento de que el emprendimiento es una gran alternativa para mejorar los ingresos.

Entre más se acentúe la crisis, más personas recurrirán a formas alternativas para obtener ingresos, lo cual al final descubrirá grandes emprendedores, y quien tenga ese perfil, esa inclinación, sin duda que seguirá por ese camino, aun después de superada la crisis, por lo que al final de cuentas la crisis dejará mucho de positivo.

La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

2.4.6 Elaboración de la hoja de vida

La hoja de vida es un “resumen escrito y ordenado de su capacitación profesional y de su experiencia laboral. De su correcta elaboración y presentación, dependerá el éxito en su búsqueda de empleo. El objetivo principal de la misma será presentar a su potencial empleador”.¹⁶

La información sobre uno mismo, que posibilite una entrevista posterior.

Al redactar la hoja de vida se debe evitar la falsedad, no tomar en cuenta detalles de menor importancia, no exceder el uso de superlativos (por ejemplo el mejor vendedor del mundo), ser preciso en lo que quiere decir utilizando un lenguaje sencillo (evitar los temas técnicos) y con frases cortas. También es importante obviar el pronombre personal “yo” y emplear las frases ganadoras solo cuando sea apropiado.

Existen varios tipos de hoja de vida que también se pueden usar, lo importante es que sea clara, breve, sencilla, concreta y verdadera. Los datos que siempre debe contener son los siguientes:

- Datos personales
- Formación o nivel de instrucción
- Referencias Laborales
- Referencias Personales

1. Los datos personales

Solo consta de datos básicos tales como: nombres completos, número de cédula o pasaporte, fecha de nacimiento, estado civil, domicilio, teléfonos, correo electrónico.

En caso de la misión y visión personal, redactar solo si está claro de lo que quiere y puede conseguir en el cargo y empresa en que se ha de desempeñar, de lo contrario no se debe agregar nada ya que si no se escribe con precisión los objetivos personales da la apariencia de que no saber qué es lo que espera el candidato del nuevo puesto de trabajo.

2. Formación o nivel de instrucción

Hay dos tipos de formación: informal y formal.

¹⁶Alles, M. (2008). Mitos y verdades en la búsqueda laboral (2da. Ed.). Argentina: Granica.

En caso de la formación formal, iniciar la redacción desde el título más alto que haya alcanzado indicando la institución en la que se estudió.

Al escribir sobre la formación informal, donde constan los cursos y seminarios, colocar de preferencia los últimos que se hayan realizado y que se relacionen al cargo para el que se va a aplicar.

3. Referencias laborales

En las referencias laborales debe iniciar con el nombre de la empresa seguido del cargo en el que se desempeñó, el nombre del superior o persona que puede referir sobre la calidad de trabajo, tiempo y un teléfono para corroborar la información.

4. Referencias personales

En estas se toma en cuenta a personas que conozcan al referente y puedan hablar bien de él. En estas referencias no deben constar familiares, ya que no es ético.

Al imprimir el currículum hacerlo con tipo y tamaño de letra legible en todo el documento de preferencia con intercalado de espacio y medio.

Al ubicar la foto debe ser en la esquina superior derecha o centrada, teniendo en cuenta que en la fotografía el candidato debe usar vestimenta formal.

2.4.7 ¿Cómo presentarse una entrevista de trabajo?

Para presentarse en una entrevista de trabajo se debe considerar los siguientes aspectos:

- La primera imagen, la presencia física y la forma de saludar son los tres aspectos más importantes que darán un “golpe de efecto” que se da al entrevistador.
- Usar vestimenta apropiada, hombres con chaqueta y corbata y en el caso de las mujeres debe ser formal, con maquillaje no exagerado. Sobre todo la ropa que se utilice debe ser cómoda para no sentirse extraños en la entrevista.
- Para controlar los nervios se puede ensayar un tiempo antes de la entrevista, como hay que saludar, modular la voz y ensayar algunas posibles preguntas que se realizan.
- Al llegar a la empresa, siempre ser cordial y amable con todo el mundo pero sin exagerar.

También se detalla a continuación todo lo que no se debe hacer durante una entrevista:

- Llegar demasiado temprano ni un minuto tarde.
- Sentarse en el borde de la silla.
- Fumar.
- Mirar indiscretamente alrededor ni entre los papeles de un escritorio.
- Mirar a otra parte o esquivar la mirada. No mirar al interlocutor a los ojos.
- Preferible no hablar de política o religión.

- Leer alguna nota que le ayude a recordar datos para la entrevista.
- Tutear al entrevistador.
- Hacer gestos excesivos con cara o manos.
- Decir que es la única entrevista, o que es el primer lugar de donde le llaman.
- Dar una imagen exagerada de sí mismo.
- Preguntar temas personales al entrevistador.
- Contestar con monosílabos.

Al saludar al entrevistador ser amable y simpático son exagerar, el trato debe ser formal, salvo que el entrevistador tutee el entrevistado puede hacerlo, pero si es formal en el trato es mejor adoptar el mismo estilo.

Al dar la mano no debe ser un apretón flojo (generalmente refleja hipocresía) pero tampoco muy fuerte (puede interpretarse como una personalidad sádica que no respeta los derechos de la otra persona).

“No se puede vender un producto sin primero haberlo comprado”, esta frase aplicada a la venta de productos es asimilable cuando debe venderse a sí mismo en una entrevista laboral.

Hay que creer en uno mismo, como si se tratase de un buen producto que les va a interesar. Entre las cosas que les gusta oír a los entrevistadores son respuestas a preguntas usuales en una entrevista, tales como:

Hábleme de usted mismo...

En caso de no saber cómo iniciar se debe preguntar por dónde el entrevistador desea que comience, de lo contrario se puede empezar por datos básicos, como su hoja de vida narrada.

¿Por qué dejó su último trabajo?

Es una pregunta difícil aunque esté trabajando, pero la pregunta se refiere al trabajo anterior. Siempre hablar con la verdad y nunca en contra de nadie, menos de sí mismo.

Es importante obviar los detalles innecesarios, como son las relaciones con sus jefes, compañeros o subordinados, ya que puede quedar como una persona que se ocupa de la vida de otros comentando datos reservados.

Sobre todo no hacer denunciar en una entrevista.

¿Qué sabe de nuestra compañía?

Para esto, previo a la entrevista, consultar en internet o mediante una llamada, a qué se dedica la empresa. En caso de poder hacerlo no mentir para quedar bien.

¿Cuénteme sobre su último trabajo?

En caso de conocer el perfil de la búsqueda resaltar aquellos aspectos que se apeguen a las exigencias del cargo vacante.

De lo contrario dar criterios que se consideren los más relevantes, o una explicación general de las actividades realizadas en el último empleo.

¿Cuáles son sus cualidades y defectos?

No es bueno improvisar en esta pregunta, por lo tanto se debe pensar con anticipación la respuesta. Todo esto es solo para evaluar al candidato y la idea que tiene sobre sí mismo.

¿Dónde espera estar en cinco años?

Esta pregunta es para saber cómo se ve a futuro el candidato, o cómo enfoca sus problemas personales. Hay que ser claro en la visión y motivación de cada uno.

¿Por qué contestó este anuncio?

Dar una respuesta racional a este particular.

¿Qué piensa usted que puede aportar a la compañía?

Se puede contestar: experiencia concreta en..., o fuertes conocimientos teóricos de algún tema.

¿Describa un día típico de trabajo?

Esta pregunta permite conocer el orden de prioridades y el manejo de estas.

¿Por qué cree que debería contratarlo?

En este caso se debe describir las ventajas que tiene la postulación personal para esa posición. Desde el punto de vista de la empresa, incluyendo las mejoras contrataciones, se dan cuando estas son convenientes para ambas partes.

¿Qué hace en su tiempo libre?

Es mejor dar respuestas de hobbies o entretenimientos que impliquen raciocinio, en caso de ser una persona pasiva (leer, escuchar música, etc.) y en caso de ser una persona activa pueden ser actividades positivas como algún deporte, viajar, cocinar, etc.

¿Qué salario está dispuesto a recibir?

En este caso es necesario un previo análisis del monto mínimo que podría recibir, es decir, tomar en cuenta todos los gastos (transporte, alimentación, vivienda, servicios básicos, etc.) tiene en el mes, además hacer referencia a los sueldos que se acostumbra recibir para hacer el cálculo.

Si en caso el sueldo que se ofrecen está bajo el monto mínimo es mejor no aceptar, pero tampoco negarse, lo conveniente en este caso es negociar, es decir, en caso de tener este problema se puede aceptar la oferta pero siempre y cuando le dé al candidato la oportunidad, en un tiempo determinado (de tres a seis meses), revisar el sueldo, contemplando la posibilidad de subir la suma basado en los logros y avances que ha de tener al empresa gracias al trabajo que realice el empleado.

Al iniciar con las preguntas por parte del entrevistado, este no debe preguntar cosas que el entrevistador no pueda contestar.

Algunos ejemplos de preguntas que puede realizar el entrevistado, al final de la entrevista:

- Actividades del puesto
- El tiempo que debe esperar para que den una respuesta
- Al final, y si en caso no se ha tratado, hablar del sueldo

2.4.8 El seguimiento o Follow up

El seguimiento o Follow Up es la parte final del proceso de búsqueda de empleo. Esta fase permite saber lo conseguido con la entrevista o la situación de las hojas de vida entregadas.

Para el seguimiento se debe llevar un detalle de los siguientes datos:

- Empresa
- Fecha de presentación de hoja de vida, llamada realizada a cada contacto.
- Nombres y posición del contacto de la empresa
- Grado de avance, es decir si solo envió una hoja de vida, si realizó una llamada o alguna entrevista.

Ilustración 15: Modelo de Follow up

Modelo de *follow up*

Consultora / Contacto / Empresa	Fechas	Nombre del contacto Posición	Grado de avance	Búsqueda
Martha Alles Capital Humano (consultora) Talcahuano 758, piso 4 (C1013AAP) Buenos Aires Argentina	10/09/08	Recepción (María José)	Presentación espontánea de CV	Jefe de Ventas
	11/09/08	Secretaria (María Belén)	Llamado telefónico, concertación de entrevista	
	20/09/08	Jefe de Búsquedas (Lic. Graciela)	Primera entrevista (incorporación <i>al file</i>)	
	26/09/08	Directora de la consultora (Dra. Martha Alles)	Entrevista final	
Cadbury Stani Uruguay 3911 Victoria	3/10/08	Jefe de Planeamiento Comercial (Lic. XXX)	Llamado telefónico, concertación de reunión	
	7/10/08	Idem	Comida en "El Mirasol" (entrega de CV)	
Massalin Particulares Leandro N. Alem 466 Buenos Aires	15/10/08		Envío de CV por correo	Jefe Zonal de Ventas
	22/10/08	Asistente de RRHH (Marcela)	Llamado telefónico, concertación de entrevista	
	25/10/08	Jefe de Empleos (Lic. XXX)	Entrevista	
Martha Alles Capital Humano (consultora) Talcahuano 758, piso 4 (C1013AAP) Buenos Aires Argentina	29/09/08	Clarín		Responsable comercial
	30/09/08	Recepción (María José)	Entrega de antecedentes	
	7/10/08	Secretaria (María Belén)	Citación para entrevista	
	10/10/08	Jefe de Búsqueda (Lic. Graciela)	Primera entrevista	
	14/10/08	Secretaria (María Belén)	Citación para evaluación psicológica	
	16/10/08	Psicóloga (Lic. Vázquez)	Evaluación psicológica	
	21/10/08	Cidef Argentina S.A.		
	25/10/08	Cidef Argentina S.A. Gerente Comercial (Sr. ZZ)	Entrevista en la empresa	

Alles, M. *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (2008)

Para realizar el Follow up es aconsejable se realice cada 15 días, y si en caso ya encontró empleo mantener la lista de contactos y su respectivo seguimiento.

CAPÍTULO III

3. Inserción laboral

3.1 Atracción de candidatos

La selección de personal es uno de los problemas más importantes que se enfrenta toda empresa para el desarrollo de su actividad. Problema evidentemente humano que afecta, no sólo a la empresa, como factor económico, sino también al trabajador, como factor trabajo.

De nada sirve una excelente maquinaria, o buenas técnicas de producción, si la empresa no dispone del personal adecuado para el debido manejo y realización.

La selección de personal no debe verse como el problema en un determinado momento de la empresa. La selección es más que la aplicación de unas técnicas a unos candidatos que aspiran a ingresar en la misma y ocupar un puesto de trabajo. Este proceso debe extenderse a todo lo largo de la vida del trabajo; que debe iniciarse antes del ingreso formal en la empresa, cuanto en la admisión, orientado al trabajador hacia los puestos en que su trabajo pueda ser más eficaz, y seguido después a lo largo de la vida laboral para orientar en los planes de formación más idóneos y en las posibilidades de promoción de desarrollo profesional.

La atracción alude a divulgar la información y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se pretende encontrar. Antes de iniciar con la selección se debe atraer la suficiente cantidad e candidatos adecuados para el proceso de selección.

3.1.1 La importancia de una buena selección para las organizaciones

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, que inicia posterior al reclutamiento. Estas dos son fases de un mismo proceso como es la concesión de recurso humano para la organización.

Al realizar una selección de personal, se reciben varias hojas de vida, pero es necesario atraer a las personas que se asemejan a las exigencias del perfil que la empresa solicita. Para esto hay que tener en cuenta las necesidades por lo que se hace relación a la jerarquía que hace Maslow.

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad que tratan de las compensaciones económicas, es decir, una vez cubiertas las necesidades básicas, el ser humano requiere más de su trabajo.
- Sentido de pertenencia, por medio del cual busca aceptación en el medio laboral.

- La estima para sentirse respetado y sentir el logro de cada desafío.
- Desarrollo del potencial que se consigue al explotar las capacidades y por medio de estas satisfacer necesidades.

A medida que se compagine las expectativas de un individuo y lo que la organización le ofrece, se podrá establecer una negociación para iniciar un contrato psicológico aceptable.

Schein (citado en Alles, 2010) introduce el concepto del contrato psicológico, aseverando que un empleado una vez seleccionado, contratado y capacitado, la empresa para la que trabaja debe preocuparse de “crear condiciones que le permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.”¹⁷

Todo empleado busca que la organización le brinde oportunidades de crecer, mientras esta tiene expectativas más implícitas en donde el empleado dé una buena imagen y esté listo a sacrificarse por su entidad. Es por esto que el contrato psicológico cambia mientras las necesidades del individuo y las de la organización lo hacen. Al no satisfacer las necesidades se desmotiva el empleado llevado a desengaños de los administradores y viceversa.

3.1.2 Inicio del proceso empleo externo versus promoción interna

Las actividades dentro de recursos humanos no inician sin el reclutamiento de personal, por consiguiente el primer problema es el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, socialización y asignación del puesto correcto para cada uno de ellos.

La primera fuente para buscar personal y cubrir las vacantes es la propia organización, luego de analizar este recurso humano hay que salir al mercado.

Hay entidades que tienen establecidos un “jobposting” o autopostulación, en donde el personal asciende en su propia organización, cumpliendo dos propósitos:

1. Solucionar las necesidades con un bajo costo
2. Brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador

¹⁷Alles, M. (2010) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2da. ed.). Argentina: Buenos Aires.

3.1.3 Concepto de cliente interno

El cliente interno es aquel “miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes”.¹⁸ Por ejemplo, yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente o comprador. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos ya con valor agregado) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad Total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor - cliente existentes en ella.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

Bajo esta óptica, cuanto más longitud posea la cadena, más extensa sea, tanto menor será la probabilidad de alcanzar la calidad al final de la misma, por lo tanto la satisfacción del cliente que se encuentra en el último eslabón.

Tenemos, por lo cual, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor - cliente.

¹⁸ Fernández. M. *Psicología del Trabajo* (1999)

En la realización de la actividad consultora, en la Gestión de la Calidad Total, debe diseñarse proyectos de trabajo ajustados a las características específicas de cada organización.

En la identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones,...) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. Es necesario instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de manera que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor.

Los requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro modo, será necesario obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.

3.1.4 Cómo definir un perfil

El Perfil de un cargo es el conjunto de competencias, conocimientos, experiencias que debe tener un trabajador para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo.

Hay dos clases de perfil:

1. Perfil duro conformado por la instrucción formal (títulos obtenidos por ejemplo Licenciado, ingeniero, etc.) e informal (certificados de cursos, talleres).
2. Perfil blando, que son las habilidades, conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes obtenidas con la experiencia en los anteriores puestos de trabajo.

Según Alles (2010) hace referencia al anti perfil mismo que se obtiene cuando hay mayores precisiones sobre una persona y no sobre un puesto, es decir, los superiores o personas que hacen el requerimiento suelen pedir clones de seres humanos, por ejemplo un gerente quiere buscar empleados como él sobrevalorando o sobredimensionando el puesto, lo que conlleva a que el postulante seleccionado no se inserte correctamente en su nuevo cargo, sintiendo que el puesto lo excede, se frustrará a corto plazo y se irá ya que los casos más difíciles de resolver son aquellos en los que se parte del anti perfil, y son muy comunes.

Al recolectar información de un perfil parece una tarea sencilla, pero en la actualidad las características de un puesto son complejas en ocasiones debido a la complejidad de los negocios, por lo que es necesario entender el negocio y tener muy en claro todo detalle que engloba el perfil (género, edad, nivel de educación experiencia laboral) que se busca para buscar a los candidatos correctos.

Los datos que son punto clave en la selección tales como las competencias o características personales y las relaciones dentro de la empresa, son los más difíciles de cubrir, así como también el organigrama, puesto que hay que definir correctamente de quién depende, a quién supervisa y cuáles son sus pares.

En la segunda etapa es imprescindible el analizar las competencias y características personales y la influencia que esto tenga en el perfil para definir las competencias o características personales requeridas.

El asesoramiento finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido y en caso de calificar el perfil planteado como “difícil de cubrir”, se debe plantear un segundo perfil.

3.1.5 Planificación de una búsqueda

Según Cabrera (2008) en las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Se cree que las cinco profesiones cuyo crecimiento superará el promedio con técnicos, trabajadores de servicio, profesionistas, representantes de ventas y empleados ejecutivos y de gerencia. Estas ocupaciones requieren escolaridad y niveles de habilidad elevados.

“La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.”¹⁹

¹⁹Cabrera, E. (2008) *Reclutamiento*. www.monografias.com

Cada organización maneja determinadas normas internas que inciden en la forma de manejar el proceso de selección. Por ejemplo en el caso del reclutamiento se inicia entre el recurso humano existente en la empresa y de no encontrar a la persona indicada se acude a una consultora para buscar personal en el mercado externo.

Lo importante del proceso de selección de cada organización es cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos. Por esto es importante precisar los pasos y herramientas correctas a utilizar para el proceso. Por ejemplo, el número de entrevistas dependerá de cada búsqueda en particular y de los diferentes sectores que participen en el proceso. La evaluación psicológica aporta información sobre aspectos de la personalidad de cada candidato, también de las habilidades intelectuales y el potencial del candidato, permitiendo augurar un buen o mal desenvolvimiento en las funciones asignadas.

En posiciones estrictamente técnicas se recurre a una evaluación específica donde “el futuro jefe u otro entrevistador idóneo revisa los conocimientos técnicos del postulante” (Alles, 2010 pp. 164).

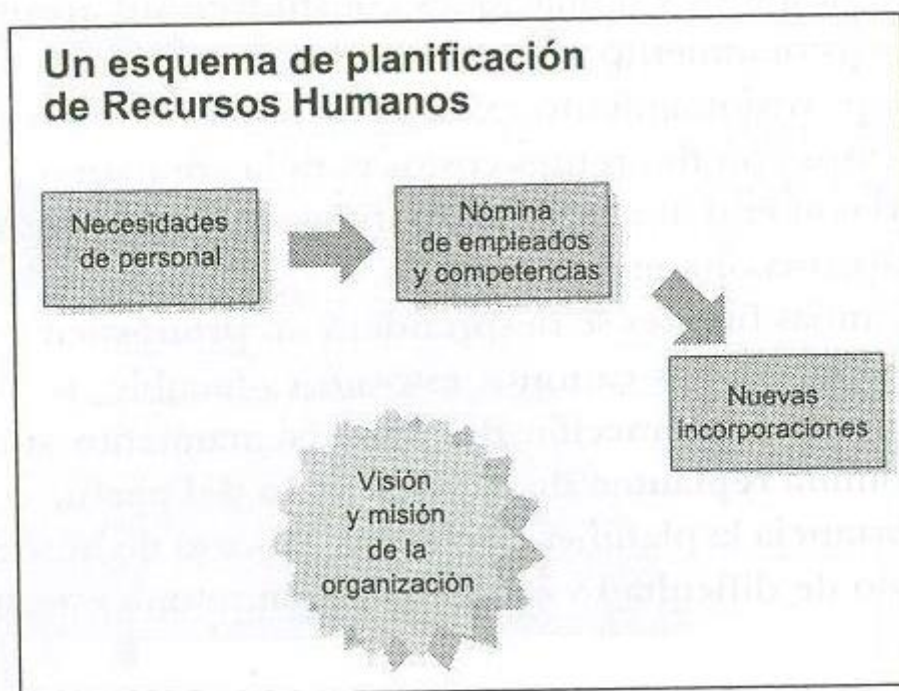
En el proceso de selección participan de forma activa, tanto la organización como la consultora. La organización determina el perfil, la consultora busca a la persona idónea formando una terna de candidatos y la organización escoge la persona de esta terna, para ser contratada.

En síntesis, el proceso de selección es una serie de toma de decisiones, en donde cada etapa aporta información necesaria para continuar con la siguiente.

Un aspecto fundamental en todo el proceso es un correcto planteamiento del proceso de selección, para ello hay que identificar los pasos y plazos, con un margen adecuado (no muy extenso ni muy corto) para poder cumplir con la demanda del personal.

Planificación.- Para un correcto planeamiento de los recursos humanos se debe incluir ciertos parámetros básicos: las necesidades de personal, la nómina actual, incluyendo sus capacidades y competencias y nuevas incorporaciones.

Ilustración 16: Un esquema de planificación de Recursos Humanos



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*(2010)

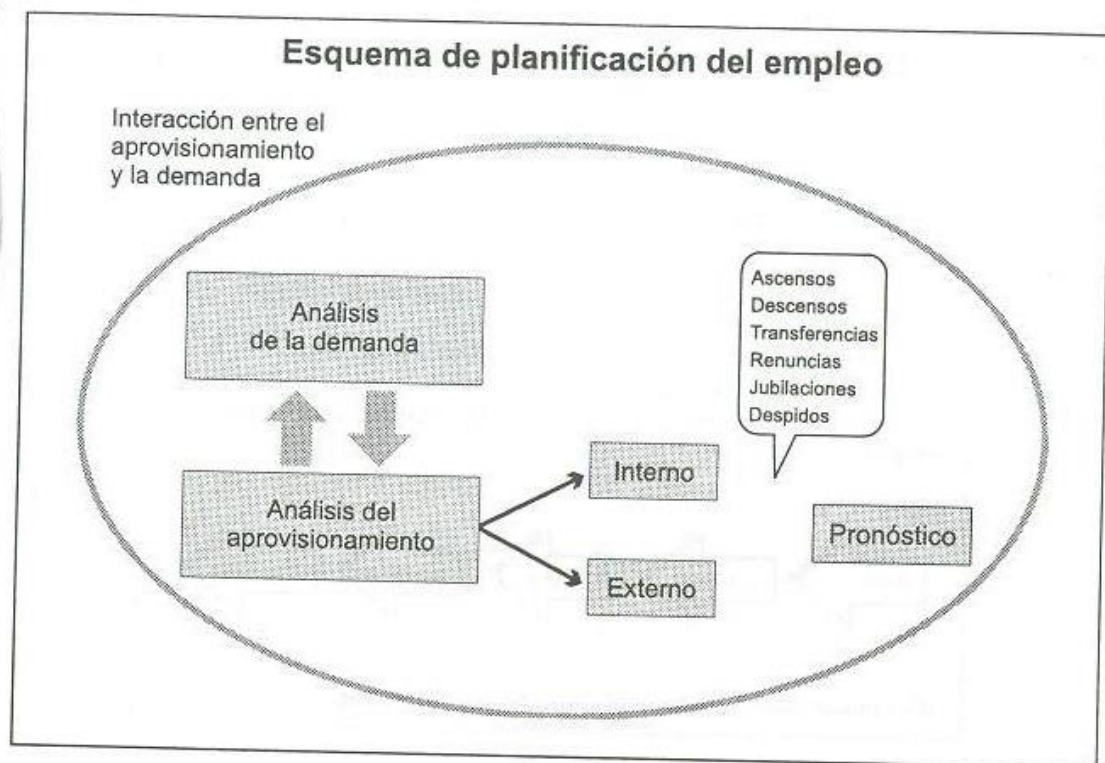
Para la planificación de empleo se parte de la demanda, misma que tiene que estar en concordancia con los objetivos y estrategias de la organización.

Según Alles (2010) la satisfacción de la demanda de la empresa cuenta con fuentes internas y externas. Estas son:

- Aprovisionamiento interno: ascensos, descensos y/o transferencias. Pudiendo ser también de aprovisionamiento negativo tal como: renuncias, despidos y jubilaciones.
- Aprovisionamiento externo: es el mercado en general que a su vez, generará costos mayores a la compañía.

De estas dos fuentes de reclutamiento se tomará una decisión con su debido pronóstico, pero es posible que no se satisfaga la demanda, en este caso se debe replantear la demanda o el perfil a escoger.

Ilustración 17: Esquema de planificación del empleo



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*(2010)

Para evitar estos inconvenientes es de vital importancia la planificación del proceso de selección, ya que no toda búsqueda tiene el mismo grado de dificultad por lo que cada proceso debe tener una estrategia diferente.

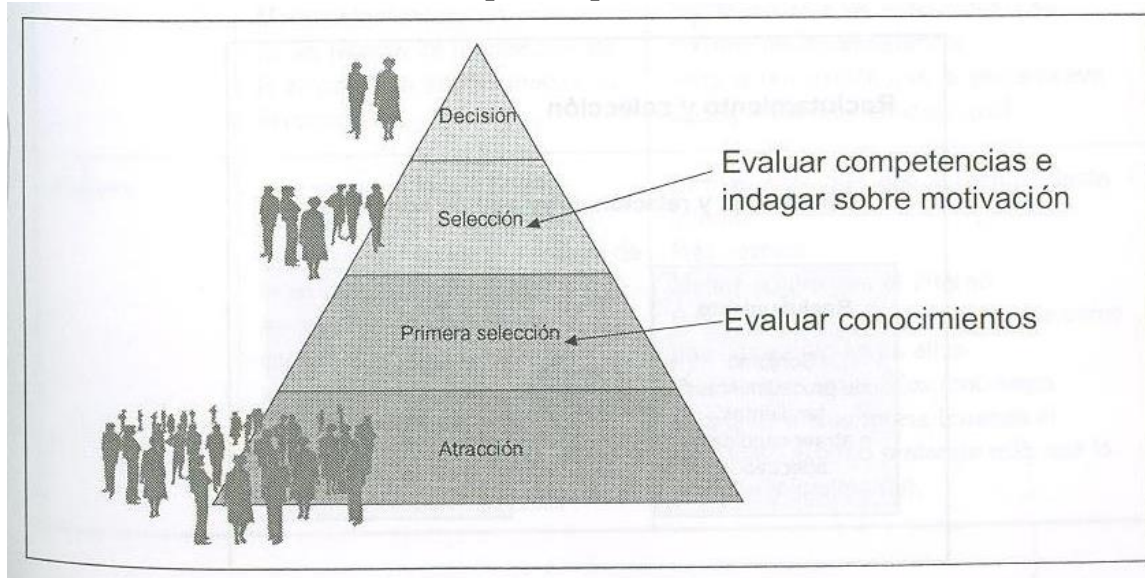
La Planificación es definida como el “identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos”.²⁰

Los pasos de la planificación son:

- Definición del perfil
- Identificación de las distintas técnicas y fuentes de reclutamiento
- Entrevistas (cuántas y cómo)
- Presentación de finalistas

²⁰Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2da. Ed). Argentina: Granica.

Ilustración 18: Pasos para la planificación de la selección



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*(2010)

La secuencia de de la evaluación, varía entre los distintos casos, pero se recomienda la administración inicial de la evaluación de conocimientos, así se profundiza sobre las competencias y la motivación de las personas luego del debido despejo de variables *duras* del perfil.

3.2 Concepto de reclutamiento

Según Chiavenato (2000) el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se llama la atención al mercado laboral, siendo una actividad positiva de invasión, permitiendo atraer de manera selectiva, mediante diversas técnicas de comunicación, a candidatos que cumplan con el mínimo de requisitos que exige el cargo.

Es así que define al reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.²¹

El reclutamiento puede también ser visto como un sistema de información a través del cual una organización informa al mercado de trabajo de los puestos que ofrece. Así definido, el reclutamiento es solo la primera etapa del proceso de contratación.

²¹Chiavenato, I. (2000) *ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS* (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw Hill.

El reclutamiento es “un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo” (Alles, 2010 pp. 168)

En conclusión, se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

Dicho proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. De esta forma se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

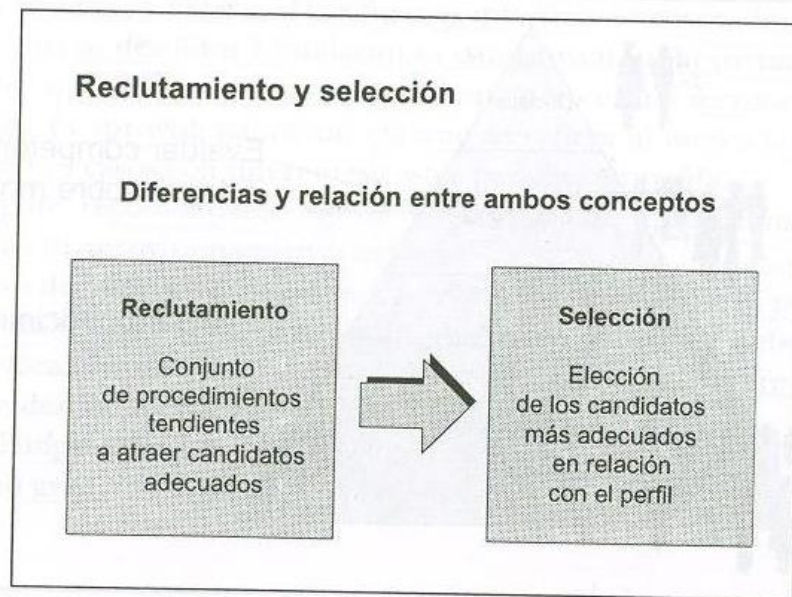
Tener en cuenta que el proceso de selección se considera independiente del reclutamiento, aunque los dos trabajan para el mismo fin.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad, es por ello que el reclutamiento debe suministrar, a la selección, de materia prima básica (candidatos) para la organización, proporcionando de personal apto para la consecución de los objetivos de cada entidad.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. En el momento de tomar los datos, reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Para esto las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

La diferencia *reclutamiento* se diferencia ya que es una convocatoria que se hace a los candidatos, o sea, una divulgación para atraer selectivamente a los candidatos que cubren los requisitos para la posición. La *selección* es una actividad de clasificación en la que se escoge a los candidatos de mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades tanto de la organización como del perfil.

Ilustración 19: Reclutamiento y selección



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

Concepto de reclutamiento II

El reclutamiento alude al proceso de atraer a los aspirantes que ocuparán un puesto, utilizando la información sobre el puesto que el empleador debe proporcionar para tener una eficaz selección con información objetiva de los candidatos. (Parkinson, 2000)

3.2.1 Elección de métodos y canales de búsqueda

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Según Chiavenato (2000) hay que tener en cuenta estos límites para reclutar y hay que ocuparse de las fuentes, previo análisis del reclutamiento.

El reclutamiento al llevarse a cabo consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número

suficiente de personas para conseguir los objetivos, ya que se basa en las necesidades presentes y futuras de la entidad.

El reclutamiento exige de una planeación implacable constituida por la secuencia de tres fases: personas que requiere la organización, lo que el mercado de RH ofrece y las técnicas de reclutamiento que se puede aplicar.

De estas tres fases se derivan tres etapas: investigación internas de necesidades, externa de mercado y definición de las técnicas para el reclutamiento.

Para una investigación interna hay que cumplir con ciertos pasos que no siempre, las empresas están dispuestas a dar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos.
- Llevar un buen inventario del personal (con habilidades y aptitudes)
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Dentro de la investigación interna hay que verificar “las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo”.²² Dicho censo debe ser continuo y constante a fin de abarcar todas las áreas y niveles para así conocer las necesidades y características del personal. A este proceso se le denomina *planeación de personal*.

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos indispensables para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.

El objetivo de este proceso es tratar de prever cuál será la fuerza laboral necesaria, tanto en calidad como cantidad, para la realización de acciones futuras de la organización.

Para aprovechar al máximo el potencial de realización, toda entidad necesita disponer de personas adecuadas para trabajar, por lo que todo empleado debe ser capaz de desempeñarse con acierto en el cargo ocupante. La consecución de este objetivo es posible mediante varios modelos y un riguroso trabajo de planeación de personal.

²²Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS* (5ta. Ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

1. *Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio* en el que las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda del producto o servicio. La relación entre estas variables está influida por variaciones en la productividad, es decir, cualquier aumento de la productividad resultante del cambio de tecnología, reducirá las necesidades de personal. Tal aumento en la productividad, posteriormente, provocará que el precio del producto o servicio disminuya y, de esta manera, aumentará las ventas, por lo que crecen las necesidades de personal.
2. *Modelo basado en segmentos de cargos*, está centrado en el nivel operacional de la organización. Esta técnica, también de planeación utilizada por Recursos Humanos (RH), es adoptada por empresas de gran tamaño. Para llevar a cabo este proceso se selecciona un factor estratégico (nivel de ventas, planes de expansión) cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. Se determina los niveles históricos de fuerza laboral. Y por último se debe proyectar los niveles futuros de fuerza laboral correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.
3. *Modelo de sustitución de puestos clave*, es denominado mapa de sustitución y organigrama de carrera. Es una representación visual de quién sustituye a quién ante una eventualidad por la que se origine una vacante. Este tipo de modelo se le considera la información mínima para la toma de decisiones y sustituciones futuras en función del estatus de los diversos candidatos internos. Esta información es obtenida en base a las evaluaciones de desempeño. El estatus depende de dos variables: desempeño actual y la posibilidad de ascenso.
4. *Modelo basado en el flujo de personal* está basado en el seguimiento de entradas, salidas, ascensos y transferencias que permiten predecir las necesidades de personal (en corto plazo).
5. *Modelo de planeación integrada*, este es un modelo sistémico en el que se considera la composición cambiante de la fuerza laboral, en base a un seguimiento o evaluación del movimiento del personal.

La Investigación Externa

En la investigación del mercado de recursos humanos, para su análisis y estudio, sobresalen dos aspectos importantes:

- La segmentación del mercado de RH, que se refiere a la síntesis de este en segmentos o candidatos, que se hace de acuerdo a los intereses de la organización.
- La localización de fuentes de reclutamiento, es decir que hay que concentrar los esfuerzos de comunicación para atraer al RH que le interese la oferta.

Una vez ubicada correctamente las fuentes de reclutamiento, permite a la organización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento (aumento en la proporción de candidatos escogidos y empleados admitidos).
- Disminuir el tiempo del proceso.
- Reducir los costos operacionales del reclutamiento por medio de ahora en la aplicación de sus técnicas.

El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea, siendo el órgano que tiene la vacante y toma la decisión de llenarla quien ordena al órgano reclutador ponerse en la búsqueda de candidatos. Este proceso se oficializa mediante un documento llamado *solicitud de personal*.

En la solicitud de personal se incluyen los detalles del cargo a llenar (cuan mayores sean los detalles del puesto a llenar, mayor la complejidad para el área de RH).

Ilustración 20: Solicitud de empleado

De: Departamento _____ Para: División de relaciones industriales Sección de reclutamiento y selección		Fecha/Emisión / /	
		Fecha/Recepción / /	
		No. /	
SOLICITUD DE EMPLEADO			
SECCIÓN		CÓDIGO DE SECCIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	CÓDIGO	CANTIDAD	CLASE
<input type="checkbox"/> POR REMPLAZO			
REGISTRO	Fecha/Salida	NOMBRE	CARGO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/> POR AUMENTO DE PLANTA			
MOTIVO DEL AUMENTO			

Figura 5.9 Modelo de solicitud de empleado.

Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de personal, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Según Chiavenato (2000) el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de RH está formado de candidatos empleados o disponibles (desempleados), estos pueden ser:

- *Reales*: los que están en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.
- *Potenciales*: los que no están interesados en buscar empleo.

Ilustración 21: El reclutamiento y la situación de los candidatos

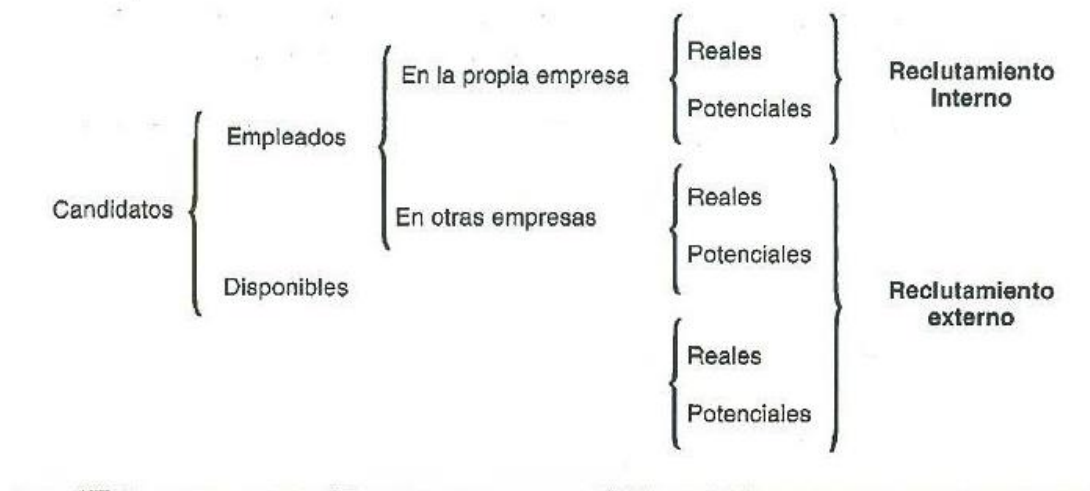


Figura 5.11 El reclutamiento y la situación de los candidatos

“Cualquiera de estos dos tipos de empleados puede estar trabajando en la misma empresa. Es por esto que se justifica las dos clases de reclutamiento, sea este *interno* o *externo*”.²³

²³Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS* (5ta. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Ilustración 22: Fuentes de reclutamiento



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*(2010)

Según Cabrera (2004) la tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.

Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

El *reclutamiento interno* es caracterizado porque al presentarse una vacante, la empresa trata de cubrirla por medio de la reubicación de sus empleados, los mismos que pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal).

En el *reclutamiento interno (jobposting)* generalmente se obtiene a través:

- Traslados de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos
- Programas de desarrollo del personal
- Planes de profesionalización (plan carrera)

El reclutamiento interno se basa en datos relacionados con los otros subsistemas:

- b. Resultados obtenidos en las pruebas de selección.
- c. Resultados de las evaluaciones al desempeño.
- d. Resultados de programas de entrenamiento y perfeccionamiento.
- e. Análisis y descripción del cargo actual y del que se considera para el ascenso, así se evalúan las diferencias de las exigencias de los dos cargos.
- f. Plan de carrera.
- g. Condiciones de ascenso del candidato interno y del reemplazo (sustituto listo para ser ascendido).

En conclusión Chiavenato (2000) dice que el reclutamiento interno es un proceso de movimiento interno del recurso humano, del que pueden derivarse las siguientes ventajas:

- Es más económico ya que evita gastos de anuncios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de admisión de candidatos, costos de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido, evita demoras como es el caso del reclutamiento externo, la demora del proceso de admisión.
- Presenta un mayor índice de validez y seguridad por conocer al candidato evaluado en su primer puesto durante un periodo considerable de tiempo, tanto por sus jefes como el área de RH. Además no necesita de un periodo experimental y se obvia la inducción.
- Es una fuente de motivación para los empleados, pues focalizan sus actividades a una promoción, estimulando a un auto perfeccionamiento y autoevaluación constante, orientado a aprovechar las oportunidades y perfeccionarlas o crearlas.
- Se evita el gasto de entrenamiento de personal en los que generalmente se obtiene la recompensa cuando el nuevo empleado asciende a otros cargos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, demostrando que las oportunidades se presentan a quienes las merecen.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están:

- Al exigir que los empleados tengan potencial de desarrollo para ascender y si la organización no ofrece oportunidades, el personal corre el riesgo de ver frustrar sus ambiciones, generando apatía incluso el retiro del personal.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que los otros empleados al no obtener esas oportunidades pueden crear una actitud negativa. Además en caso de los jefes, para no ser remplazados, contratan personal limitado en los cargos subalternos.
- Originar el principio de Peter (citado en Chiavenato, 2000). Al administrar de manera incorrecta el RH, ascendiendo insensatamente a sus empleados, hasta que llegan finalmente a un cargo en el que se estancan, demostrando al máximo su incompetencia.
- Cuando se promueve personal constantemente, los empleados se adaptan a esta situación, perdiendo la creatividad y actitud de innovación del empleado.

El *reclutamiento externo (outsourcing)* opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Estos candidatos son atraídos por las diferentes técnicas de reclutamiento, mismas que inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones.

Entre las técnicas utilizadas para este tipo de reclutamiento están:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios
- Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales
- Contactos con universidades, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa, escuela.
- Contactos con otras empresas en un mismo mercado.
- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto.

Ilustración 23: Enfoque directo e indirecto en el reclutamiento externo

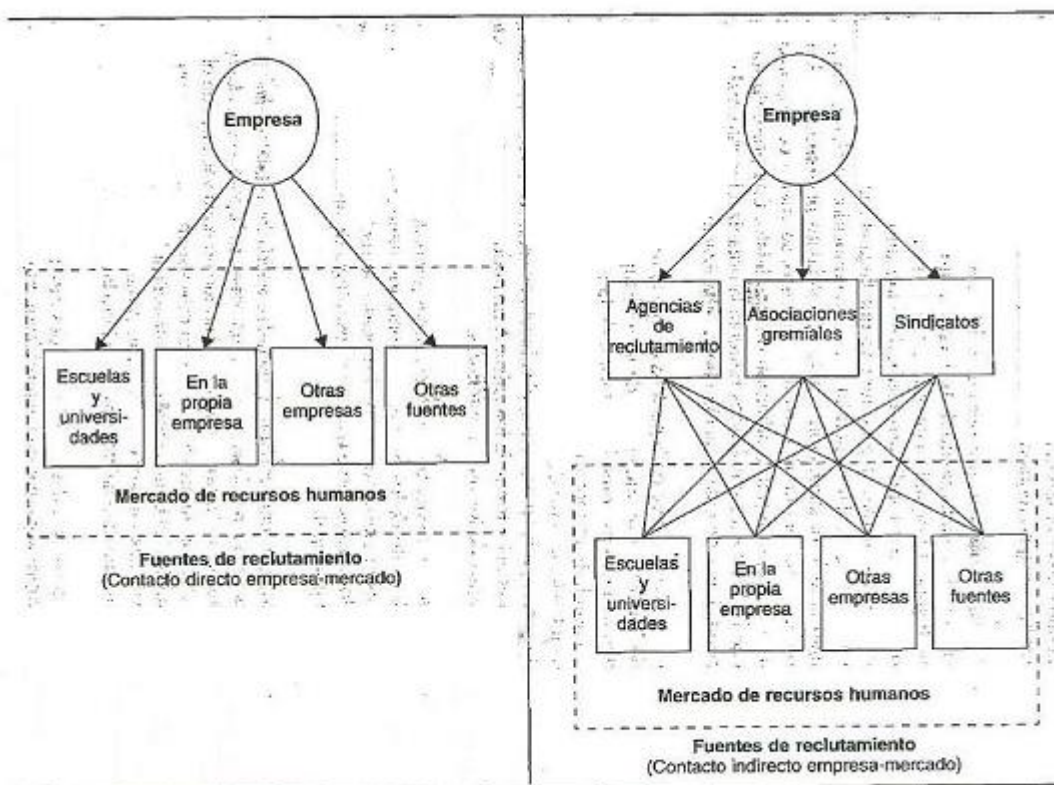


Figura 5.13 Enfoques directo e indirecto en el reclutamiento externo.

Chiavenato, I. *Administración De Los Recursos Humanos* (2000)

- Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área, dependiendo de la tipología de los cargos existentes, considerando que el reclutamiento debe ser una actividad constante e ininterrumpida, lo que permita que exista siempre una base de datos de candidatos por cualquier eventualidad en la empresa. Este es el sistema de menor costo, y que cuando funciona es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal. Además hace a la empresa corresponsable a la empresa por el proceso para la admisión del nuevo personal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo que como principal (enfoque indirecto).

- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado se realiza reclutamiento en otras ciudades y después de un período de prueba los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está la empresa.
- Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público en general.
- Agencias de reclutamiento: son organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal, sea este de nivel académico alto, medio o bajo. Es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica de reclutamiento externo, teniendo en cuenta que mientras mayor sea la limitación de tiempo mayor será el costo del reclutamiento.

Chiavenato (2000) propone las siguientes ventajas del reclutamiento externo:

- Traer nuevas experiencias a la organización, importando nuevas y diferentes ideas acerca de los problemas internos. Con este reclutamiento, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos sobre la organización.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, usufructuando de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

Por otro lado Chiavenato (2000) propone las siguientes desventajas en el reclutamiento externo:

- Generalmente, el reclutamiento externo tarda más que el reclutamiento interno tanto por el tiempo de selección como por la implementación de técnicas adecuadas. Además una vez con el personal elegido, hay que cubrir gastos médicos y de la documentación correspondientes al ingreso a la entidad.
- Exige mayor inversión y gastos inmediatos de anuncio de prensa, honorarios de consultoras, etc.

- Es menos seguro ya que no se tiene referencias del candidato a ciencia cierta, son desconocidos. Basadas en esto, las organizaciones admiten el personal bajo un contrato a prueba, para tener una garantía frente a la inseguridad del proceso.
- Se monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, frustrando al personal que percibe barreras en su desarrollo profesional.

En caso del *reclutamiento mixto*, Chiavenato (2000) propone:

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.

En caso de las *políticas y normas de la organización* Cabrera (2006) asevera que en ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

En cuanto a las *políticas de compensación*, un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

En cuanto a las políticas sobre situación del personal, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, por ejemplo, estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Las políticas de contratación internacional, con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

3.2.2 Las consultoras en recursos humanos

Son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en el manejo del recurso humano, que asesoran a empresas, grupos de empresas u organizaciones en general.

Se utilizan las consultoras de recursos humanos por dos razones principales:

1. Para obtener resultados mediante la innovación de sistemas y procedimientos y también, para resolver problemas.
2. Para agregar valor a los procesos dentro de las organizaciones por medio de su experiencia y práctica.

Ilustración 24: Indicadores para el uso de una consultora externa



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*(2010)

El cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados.

Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

3.3 Pasos del proceso de selección

La clave del éxito es contratar a la persona indicada el momento indicado con el salario correcto, lo que no es sencillo, además hay el riesgo de contratar a la persona incorrecta.

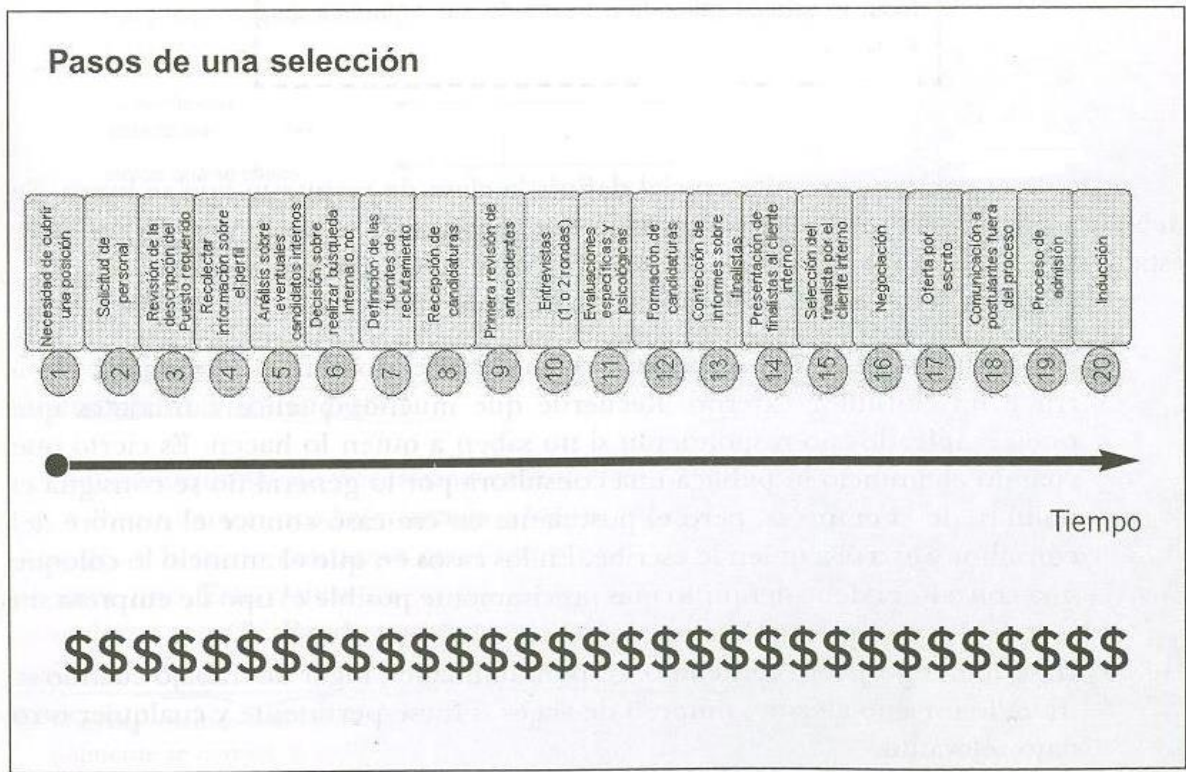
Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda de personal, es la publicación de anuncios, pero si no están bien elaborados, se vuelve una fuente de información irrelevante.

Los pasos de una selección de personal son:

1. *Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.*- Depende de la línea o cliente interno.
2. *Solicitud de empleado o de personal.*- Demanda de la posición a cubrir.
3. *Revisión del descriptivo del puesto.*- Previamente definido y revisado con el cliente.
4. *Recolectar información sobre el perfil del puesto.*- Realizar un análisis del cargo a cubrir.
5. *Análisis del actual personal de la organización.*- Revisión de posible candidato para la posición.
6. *Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no.*- Realizar la autopostulación o no.
7. *Definición de las fuentes de reclutamiento externo.*- Base de datos, consultoras, reclutamiento combinado (interno y externo).
8. *Recepción de candidaturas o postulaciones.*
9. *Primera revisión de antecedente.*- Lectura de curriculum, aplicación de filtros, búsqueda a través de internet. Identificar casos que se ajusten al perfil, optimizando costos y tiempos.
10. *Entrevistas.*- Dos rondas de entrevistas, presentación al postulante del puesto que se desea, evaluando el historial, los conocimientos y competencias se relacionan.
11. *Evaluaciones específicas y psicológicas.*- No se realizan en todos los casos. Hay aspectos relacionados con conocimientos, pudiendo realizarse evaluaciones adicionales.
12. *Formación de candidaturas.*- Identificar a los mejores postulantes.
13. *Confección de informes sobre finalistas.*- La información debe ser completa, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
14. *Presentación de finalistas al cliente interno.*- Aquello que el cliente interno pueda necesitar.
15. *Selección del finalista por parte del cliente interno.*- Asesorar al cliente interno, desarrollando en general el proceso de selección.
16. *Negociación de la oferta de empleo.*- Cada organización fijará una política al respecto.
17. *Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.*- Realizarla una vez que la persona selecciona ha ingresado a la organización
18. *Proceso de admisión*
19. *Inducción.*

“Es oportuno recordar que, teóricamente, una mayor cantidad de instancias de evaluación asegura un mejor resultado; pero esto puede no verificarse en la práctica. Se deberá administrar la cantidad de instancias de evaluación para asegurarse la contratación de un buen colaborador sin olvidar los costos involucrados.” (Alles, 2010, p. 175).

Ilustración 25: Pasos de una selección



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*(2010)

3.3.1 La redacción del anuncio

La redacción del anuncio debe ser directa y clara, teniendo en cuenta que la presentación del anuncio es un reflejo de la organización y representa la imagen que esta desea proyectar.

En este escrito se debe indicar a los potenciales empleados dónde y cuándo presentar la hoja de vida.

El anuncio debe especificar los siguientes datos:

- *Definir la empresa.*- En caso de no poner el nombre, hay que recurrir a un consultor externo, de lo contrario describir la actividad principal de la empresa, por ejemplo prestigiosa empresa de soluciones tecnológicas busca...
- *Posición de trabajo.*- Describir brevemente las principales actividades de la vacante, lugar de trabajo, si precisa de viajes, etc.
- *Requisitos excluyentes y no excluyentes.*- Por ejemplo, de preferencia personas solteras, o mujeres, egresados en ingeniería industrial, etc.
- *Qué beneficios ofrece la empresa.*- Entre estos desarrollo de carrera, buen salario, auto, vivienda, etc.

- *Indicaciones Finales.*- Dónde escribir o presentar la hoja de vida, dirección, teléfonos, o envío de datos a mail.

3.3.2 Currículum versus perfil

El primer paso previo a la entrevista, lo constituye la revisión de la hoja de vida.

Para leer el currículum hay aspectos comunes, estructurales y funcionales.

- Aspectos comunes: escritura y extensión.
- Aspectos discriminatorios: edad, sexo, estudios, etc.
- Aspectos funcionales: trabajos anteriores, experiencia, rotación o movilidad laboral.

Después de esta revisión se obtendrá una lista de personas para entrevistar. Al citar a los candidatos, es de vital importancia dar hora, fecha y lugar exacto para la entrevista, cerciorándose de que el candidato llegará.

La citación es de vital importancia para el proceso de atracción y selección de buenos candidatos, ya que muchos de ellos pueden perderse por un proceso de citación mal estructurado.

3.3.3 La entrevista como elemento clave del proceso de selección

Una entrevista de trabajo es una “actividad clave en el proceso de selección del personal. Se selecciona, como es lógico, a los mejores, y los mejores para las empresas de éxito son aquellos que a más de saber, saben ser y hacer.”²⁴

Según Alles, M. (2006) la entrevista es una herramienta por excelencia en la selección de personal, el factor que más influencia tiene en la decisión final, respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto.

El diálogo sostenido entre entrevistado y entrevistador tiene un propósito definido. Esta correspondencia mutua parte de la acción recíproca (posturas, gestos y otros modos de comunicación). Todo esto concurre al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

La entrevista es la técnica más popular utilizada en el proceso de selección. Muchas personas consideran a esta parte el proceso como indispensable, y la de mayor importancia, incluso mayor a

²⁴Entrevista de trabajo, (2006) www.wikipedia.org

las pruebas a realizarse. Por desgracia, al no ser utilizada correctamente no genera información útil para la selección.

En las empresas pequeñas, los entrevistadores, por lo general, no son especialistas en la selección de personal, buscan gente, únicamente, que sepan hacer, por lo que, puede influir la química personal entre el entrevistador y el entrevistado, hasta se puede impresionar haciendo algo que sepamos hacer bien; en cambio, en las empresas grandes o en las consultorías de personal, el entrevistador suele ser un experto en recursos humanos, en donde, solo conseguiremos el puesto si somos el candidato idóneo que busca la empresa. En cualquier caso, deberíamos transmitir cordialidad, honestidad, afinidad y nuestra valía personal.

La selección es y será siempre el trato amable con el participante, por lo que se sugiere que la entrevista se realice en un lugar cómodo haciendo sentir al postulante que se trata de una visita al futuro lugar de trabajo, y gracias a este trato, se obtendrá mejores resultados en el proceso.

Previo a la entrevista hay que prepararse. Es fundamental manejar la entrevista con el perfil relevado del cliente interno o externo. Para ello se analiza el currículum del candidato antes de la entrevista.

El entrevistador debe:

- Averiguar si el entrevistado es adecuado o idóneo para el puesto.
- Descubrir si puede, sabe y quiere ocupar el puesto.
- Predecir el rendimiento en el mismo, y cuáles son sus expectativas.

El entrevistado debe:

- Demostrar que puede, sabe y quiere lo que requiere el perfil del puesto de trabajo.
- Transmitir su competencia laboral para el puesto.
- Probar que está realmente interesado.
- Causar una impresión positiva en el entrevistador.

Durante la entrevista se debe evitar:

- Hablar demasiado (no más del 30% que el entrevistado)
- Demostrar acuerdo y desacuerdo al entrevistado
- Distraerse
- Intimidar al candidato
- Demostrar superioridad
- Distraer con gesticulaciones

- Usar terminología demasiado técnica
- Hablar de uno mismo
- Interrupciones por contestar llamadas telefónicas

Ventajas e inconvenientes

La buena utilización de la entrevista confiere a esta grandes ventajas tales como la posibilidad de indagar en aspectos no medibles ni observables por otras técnicas, o conocer personalmente al candidato. Posee, además, una gran flexibilidad en cuanto al tiempo que se puede dedicar y al número de personas que se pueden entrevistar por día, así como la gran cantidad de información que se puede recoger (Hough y Osdwald, en “Wikipedia”, 2008).

Pero presenta también diversos inconvenientes, sobre todo los relativos al alto coste que supone el tiempo necesario para su preparación, realización y análisis de la información (al igual que la mayoría de las técnicas cualitativas, pero sobre todo a la falta de preparación y formación en su utilización debido a su aparente facilidad, de manera que muchos empresarios o directivos se sienten capacitados para “preguntar” a los candidatos. La realidad, sin embargo, es que la técnica de entrevista es difícil y compleja, requiriéndose una gran capacitación y experiencia en su manejo (Bretones y Rodríguez, 2008).

Junto con estos inconvenientes, debemos señalar, además, su bajo nivel de generalización con respecto a otras pruebas de recogida de información (Hunter y Hunter, 1984, Harris, 1989) sobre el comportamiento futuro de los candidatos (más baja que las pruebas profesionales, tests cognitivos, centros de evaluación o las referencias, por ejemplo). De hecho, en los distintos estudios psicométricos realizados en su aplicación en los procesos de selección de personal, se muestran coeficientes de fiabilidad y validez moderados.

Una de las estrategias para superar tales carencias en cuanto a su validez sería formular las preguntas a modo de incidentes críticos ocurridos al candidato en otras experiencias anteriores (“cuéntenos una experiencia concreta sobre cómo resolvió un problema con un empleado”, por ejemplo), bajo el supuesto de que las conductas pasadas pueden predecir conductas futuras.

Según Parkinson (2000) los problemas más comunes al entrevistar a los candidatos son:

- Primeras impresiones.- Toma de decisiones desde los primeros minutos.
- Estereotipar.- Dan por sentado que ciertos grupos humanos comparten rasgos conductuales particulares.

- Primacía y novedad.- Los entrevistadores dan más importancia a la información que se obtiene al inicio de la entrevista.
- Efectos de contraste.- Las calificaciones de un candidato influye en la entrevista, comparando a los otros candidatos con este en lugar de compararlo con las exigencias del puesto
- Información negativa.- Influye más que la positiva.
- Simpatía personal.- Otorga mayores calificaciones a los aspirantes que le simpatizan.
- Buscar prototipos.- Buscar un tipo de personalidad en particular, sin importar los factores relacionados con el puesto.
- Prejuicio de género

Además al realizar una entrevista se debe evitar las preguntas capciosas, tomar muchas notas, pues hay demostrar interés en el candidato escuchándolo con atención.

Los entrevistadores inexpertos pueden mimetizarse con sus entrevistados ya que estos pueden ser muy hábiles como para poner al interlocutor de su parte. El entrevistador debe poner distancia y evitar comprometerse emotivamente con el entrevistado manejador.

Hay varias formas de estructurar entrevistas, en las que se plantea un mismo conjunto de preguntas relacionadas con el puesto, incluso en ocasiones, algunas entrevistas permiten calificar a los postulantes.

Parkinson (2000) propone tres clases de entrevistas:

1. *Entrevistas biográficas.*- En las que se concentra en las experiencias e historial laboral del postulante. Se lleva a cabo de manera estructurada. Además ofrece una imagen completa de los antecedentes laborales y el estilo de trabajo que haya tenido. Esta entrevista da la oportunidad, al candidato, de describir las características individuales necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto. Lo interesante de este tipo de entrevista es que permite indagar, en orden cronológico inverso, en el estilo de trabajo del candidato, a más de permitir evaluar la importancia del empleo que ocupa el aspirante. Luego de la entrevista se analiza la información proporcionada en donde se determina factores como: motivación, capacidad organizacional, toma de decisiones, capacidad intelectual, gerencial, flexibilidad, y estabilidad emocional para trabajar.
2. *Entrevistas conductuales.*- También llamada de referencia de criterios, se basa en “series estructuradas de preguntas relacionadas con experiencias o capacidades de áreas

específicas del cargo a desempeñarse”²⁵. La principal cualidad del método conductual es que se relaciona directamente con las habilidades relevantes para el puesto que habrá de ocuparse, pero por este motivo, el inconveniente que presenta este tipo de entrevista es que exige demasiado tiempo.

3. *Entrevista situacional*. - La función de este tipo de entrevista es pronosticar el éxito o fracaso del participante, por medio de una serie de preguntas situacionales relacionadas con el cargo vacante. La ventaja de este tipo de entrevista es que se pueden calificar las respuestas mediante la información obtenida que se considera importante y esencial para el éxito del puesto.

Tipos de entrevista

- Individual: estándar o formalizada, informal, de choque o tensión. También puede ser para verificar alguna cosa en concreto de las que figuran en el currículum; por ejemplo: para saber si es cierto que el candidato habla inglés. Si se trata de un puesto importante puede haber, lógicamente, varias entrevistas individuales.
- Colectiva: varios entrevistadores. En este tipo de entrevista es bastante frecuente que haya un psicólogo de empresa.

Estos dos tipos de entrevista pueden ser: directiva, no directiva o mixta (la más común).

Chiavenato I. (2000) propone una serie de tipos de entrevista según la función del formato y el tipo de respuestas requeridas:

1. *Entrevista estandarizada por completo*: Pudiendo ser cerrada o abierta, donde el candidato responde a preguntas elaboradas con anticipación.
2. *Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas*. - Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas.
3. *Entrevista dirigida*. - No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada.
4. *Entrevista no dirigida*. - Es una entrevista totalmente libre y su desarrollo dependen por completo del entrevistador.

La formulación de preguntas si se utilizan artículos definidos o indefinidos, es común que el entrevistado induzca al entrevistado según las expectativas, teniendo que ser neutro para obtener resultados más exactos.

²⁵Parkinson, M. (2000) Aplicación de la Psicología en los Negocios (2da. edit). Canadá: McGraw Hill Interamericana

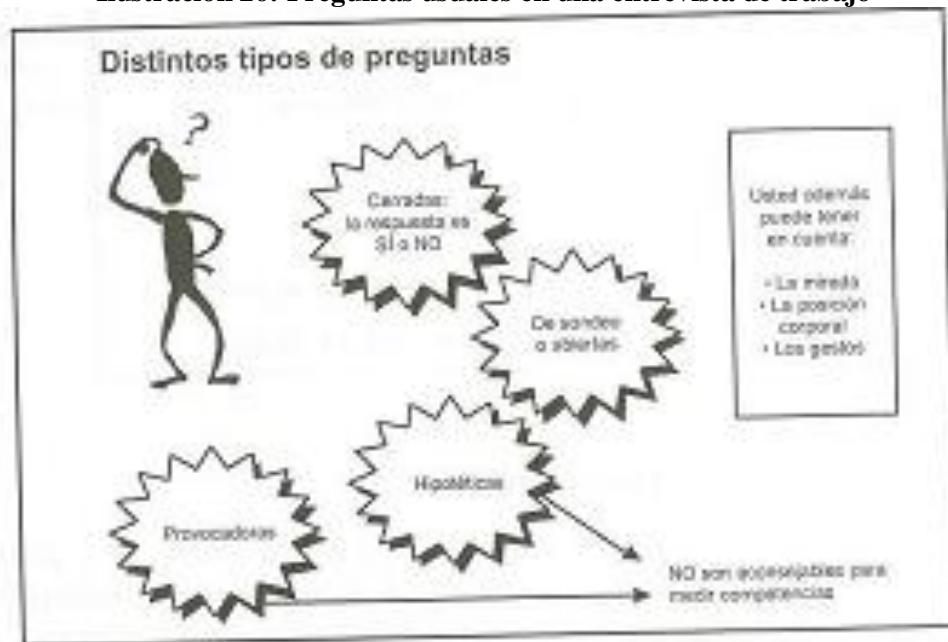
El éxito de la entrevista es la forma en que se pregunta y cómo escuchar. Para ello:

- Formular preguntas fáciles de entender.
- Efectuar una sola pregunta a la vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta tener la convicción de que el entrevistado desee dar la información solicitada.

Hay distintos tipos de preguntas para la entrevista, estas son:

- Preguntas cerradas.- En las que las respuestas dadas de las que el candidato debe escoger.
- Preguntas de sondeo.- Preguntas cortas que permiten al candidato dar una respuesta con libertad.
- Preguntas hipotéticas.- Se relacionan con una posición ficticia.
- Preguntas intencionadas.- Obligan a escoger entre dos opciones indeseables.
- Preguntas que sugieren una respuesta esperada.
- Preguntas abiertas.- Permite al candidato contestar con total libertad. El objetivo de estas es analizar el lenguaje corporal, la fluidez verbal y el orden de pensamientos del candidato.

Ilustración 26: Preguntas usuales en una entrevista de trabajo



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

En cuanto a la realización de la entrevista, esta requiere de una serie de etapas tales como:

1. Preparación.- Es la planeación en la que se ha de definir aspectos como los objetivos específicos de la entrevista, tipo de entrevista, lectura preliminar del currículo, examinar la mayor cantidad posible del cargo a cubrir.
2. Ambiente.- Preparación del espacio donde se realizará la entrevista.
3. Desarrollo de la entrevista.- En esta etapa juega un papel fundamental la relación interpersonal para la interacción entre el entrevistado y el entrevistador. La finalidad de esta parte de la entrevista es obtener la información que se desea para tomar una decisión.
4. Terminación de la entrevista.- En esta fase el entrevistador debe proporcionar al candidato información sobre el procedimiento a futuro sobre el proceso y cómo y cuándo será contactado para saber el resultado.
5. Evaluación del candidato.- Se sugiere realizarlo al terminar la entrevista, registrando los detalles más importantes de la conversación.

3.3.4 Qué es entrevistar por competencias

La evolución de los negocios han enriquecido el concepto tradicional sobre lo que requería para cubrir una posición. Siendo así la necesidad de detección de estas otras capacidades llamadas *competencias*, mismas que se evalúan en el proceso de selección.

La entrevista por competencias es similar a la tradicional, pero en esta hay una serie de preguntas destinadas a investigar de qué manera se presenta en el candidato las competencias.

Al plantearse la selección por competencias, se deben definir las necesarias para el cargo y aquellas que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

Claude Levy-Leboyer (citado en Alles, 2010) hace un resumen guía sobre este proceso:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar los parámetros inútiles.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.

- Planificar la movilidad de personas teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Las entrevistas también pueden ser grupales, estas requieren de un entrevistador muy experimentado. Este tipo de entrevistas se aplican en procesos masivos y tienen por objetivo informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de los candidatos ya que serán evaluados más adelante mediante *assessment*.

3.3.5 Las evaluaciones

“Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.”²⁶

Para utilizar este tipo de herramientas se debe analizar el tipo de la posición a cubrir y del eventual postulante convocado. La mayor habilidad del especialista de recursos humanos es detectar cuál o cuáles reactivos psicológicos deben ser utilizados.

Existen varias capacidades críticas que son innatas y adquiridas a parte de la personalidad, que deben ser analizadas.

Chiavenato (2000) propone una serie de clasificaciones de pruebas aplicadas en la selección laboral:

1. Clasificación en cuanto a la manera de aplicación.
2. Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados.
3. Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas.

1. Clasificación en cuanto a la manera de aplicación.-

- Orales: buscan respuestas orales específicas.
- Escritas: generalmente son utilizadas para medir, de forma escrita, los conocimientos adquiridos.
- De realización: se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea.

²⁶Ciego P. (2006). El Proceso de Selección. www.monografias.com

2. Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados.-

- Pruebas generales: miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- Pruebas específicas: indagan conocimientos técnicos directamente relacionados.

3.- Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas.-

- Pruebas tradicionales: son de tipo discursivo o expositivo.
- Pruebas objetivas: estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Dentro de estas están los test de alternativas simples, con espacios abiertos, de selección múltiple y de ordenamiento o comparación.
- Pruebas mixtas: utilizan preguntas discursivas o ítems en forma de test.

4.- Pruebas psicométricas.-

Son una serie de pruebas, que miden el desempeño o ejecución, mediante operaciones intelectuales o manuales, y se aplican a las personas para apreciar su desarrollo intelectual, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

Las pruebas psicométricas “constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos”²⁷ del medio donde se desarrollan.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizan cómo y cuándo varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

En tanto las pruebas de conocimiento o de *capacidad* miden la forma y fondo de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las *aptitudes* individuales.

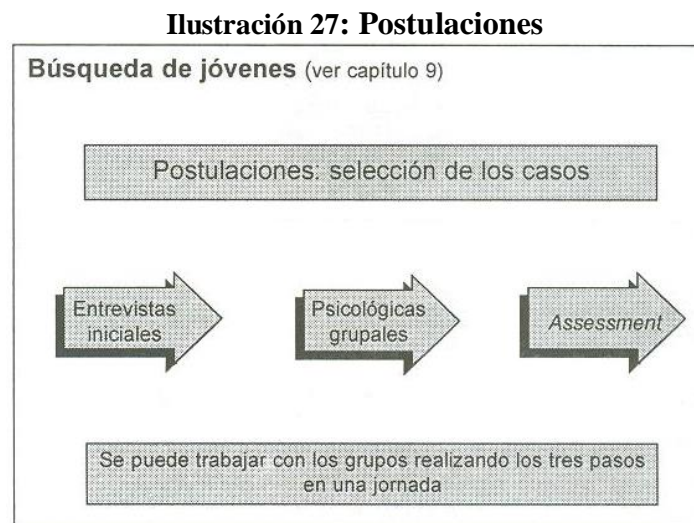
Las pruebas psicométricas presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- a. *Validez*.- Capacidad de la prueba para pronosticar la variable que se ha de medir. Es decir, la prueba pronostica el desempeño que ha de tener el candidato en el cargo.
- b. *Precisión*.- Los resultados obtenidos son iguales o similares al aplicar a la misma persona.

Dentro de los tipos de pruebas psicométricas encontramos:

²⁷Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS* (5ta. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

1. *Pruebas Técnicas.*- Tienen por finalidad comprobar las destrezas técnicas para la práctica de los conocimientos teóricos y experiencia adquiridos y que estos sean los requeridos para llenar la vacante. Estas pueden variar según el proceso de selección
2. *Evaluaciones Psicológicas.*- Este tipo de evaluaciones no deben ser de carácter eliminatorio dentro del proceso de selección, con excepción de los casos de estados mentales patológicos de los candidatos, siendo así un elemento enriquecedor, si está integrada en el proceso de selección, de lo contrario podría transformarse sólo en una serie de comentarios e ideas, que no tiene relación con nada.
3. *Assesment Center Method.*- Es una “técnica especial de Evaluación y como tal su objetivo es identificar y evaluar las competencias de personas para desempeñar los cometidos de un puesto o función determinada”²⁸. Su peculiaridad radica en la utilización de ejercicios de simulación de actividades o tareas propias del puesto de destino y técnicas de observación directa en situaciones de interacción en grupo. La Evaluación en Assessment Center la realiza un Equipo de Evaluadores formado por al menos dos Consultores y, siempre que sea posible, con el apoyo de un directivo de línea de la propia Empresa.



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

3.3.6 Comparación de candidatos

Alles (2010) propone una matriz para comparar a los candidatos de una misma búsqueda, estableciendo diferencias objetivas entre ellos:

²⁸Grupo RH Asesores (2004)www.gruporh.com

Ilustración28: Tabla de comparación de candidatos

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Competencias / Características personales requeridas				
Etc.				

Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

3.3.7 Claves de una buena decisión

La decisión para elegir el candidato que ha de ocupar el cargo es una responsabilidad del futuro jefe, mientras que la consultora o el departamento de Recursos humanos se encarga de presentar las mejores opciones e incluso influir, para hacer la elección más idónea posible.

En caso de no tomar la decisión correcta, puede ser perjudicial para las dos partes, por lo que Recursos Humanos únicamente influye para minimizar los riesgos de una mala decisión, pero no tiene la responsabilidad de elegir el candidato para cubrir la vacante.

3.3.8 Armado de la carpeta de finalistas

Agotada la instancia de la búsqueda, detección de candidatos y selección de los perfiles más adecuados para cubrir el puesto, se procede al armado de carpetas de los finalistas.

Para realizar el informe final se debe comparar cada hoja de vida con el perfil profesional buscado, incluyendo los aspectos económicos y una recomendación final en cada caso.

3.3.9 Análisis de las consistencias laborales

Antes de iniciar el pedido de referencias sobre un postulante, hay que informar a este que ha llegado a la parte final del proceso de selección, por lo que se va a proceder a confirmar las referencias laborales y personales que constan en los datos que cada postulante entregó a la empresa, como son las referencias que dan los jefes de trabajos anteriores y personas que conocen al candidato e incluso un oficial de bancos, en casos que se requiere. Este tipo de referencias

también son llamadas *referencias de línea directa*. También hay referencias formales que pueden ser obtenidas de instituciones públicas, tales como el Ministerio de Relaciones Laborales, páginas web en las que se puede constatar si la persona ha tenido antecedentes penales o ha estado envuelto en juicios y la causal de estos.

3.4 Presentación de la oferta. Negociación en la etapa de oferta.

En esta etapa hay una fase anterior que es la “*pre negociación*”, en la misma que se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Cultivar la relación tanto formal como informalmente entre el cliente interno y el candidato externo.
- Trabajar en equipo.
- Buscar el debido apoyo en los niveles superiores, para los distintos procedimientos de la institución.
- Desarrollo de alternativas.

Una vez adentrada en la negociación, es indispensable:

- Preparar un temario
- Establecer horarios en la agenda
- Definir los temas a tratar
- Discusión de necesidades e intereses
- Despejar fantasías del candidato, aclarando temas y centrándolo en las verdaderas intenciones, sin olvidar el satisfacer sus necesidades
- Analizar si lo pactado es viable antes de finalizar la negociación

Hay una última fase en esta etapa, es la *post negociación*, en la que se debe:

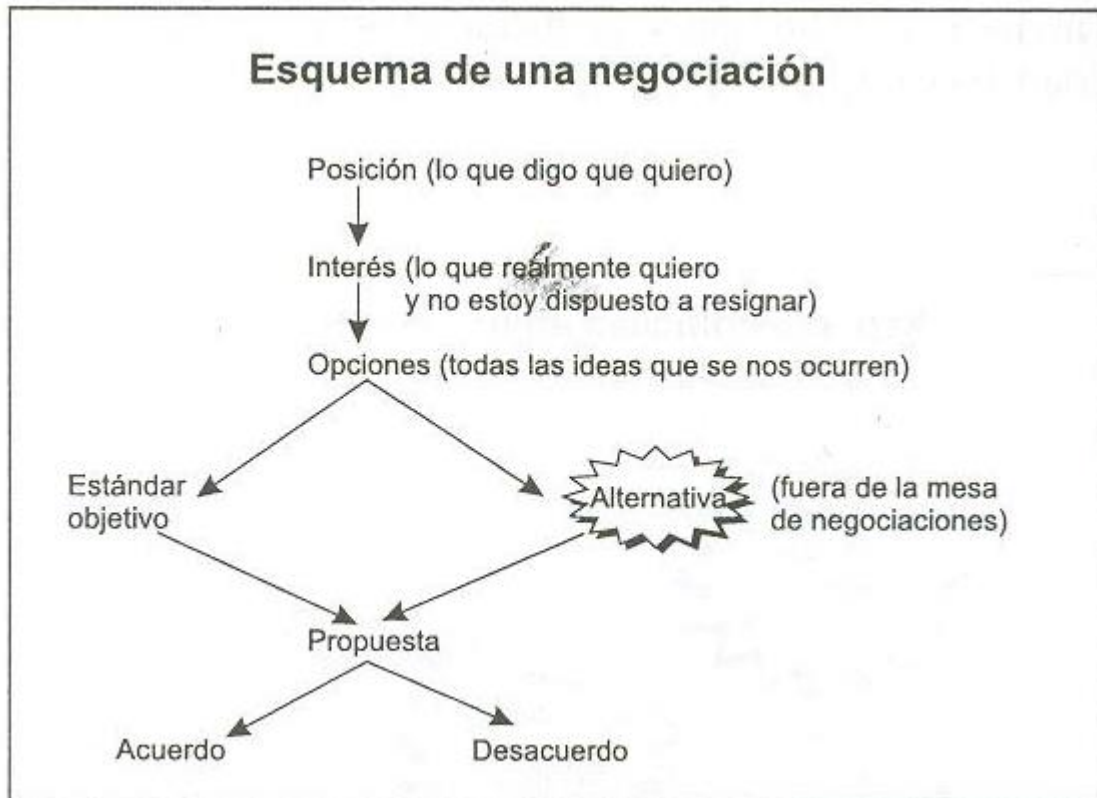
- Asegurarse que se cumpla con todo lo pactado las dos partes
- Brindar un buen clima de trabajo
- Anticiparse a posibles renegociaciones del candidato

Si no se logró un acuerdo hay que aplicar los siguientes conceptos a una búsqueda, es posible esquematizarlos del siguiente modo:

1. La *posición* siendo el primer acercamiento para la negociación, en el que el postulante propone lo que quiere obtener, y la empresa ofrecer un mínimo, de esta manera las dos partes pueden ceder, el candidato puede percibir menos o la empresa puede ofrecer más.
2. El *interés* es lo mínimo que el postulante está dispuesto a percibir (incluyendo compensaciones y beneficios).

3. Las *opciones*, es decir las variantes que exploran para acercar a las partes limitando las diferencias.
4. *Estándar objetivo o criterios objetivos*, siendo los elementos fuera de la negociación pero aportan una información objetiva.
5. La *alternativa* es la opción fuera de la mesa de negociaciones.
6. La *propuesta* sobre a que se busca un acuerdo.

Ilustración 29: Esquema de una negociación



Alles, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2010)

3.4.1 El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil

La negociación puede realizar el departamento de Recursos Humanos, el jefe directo o el director del área. La participación de un consultor, se realizará por mandato o responsabilidad delegada, de modo que al realizarse la reunión final entre el candidato y la empresa hayan acordado los términos de la negociación.

En los casos en que el consultor realice la negociación, es necesario que la organización esté involucrada en el proceso.

3.5 La oferta por escrito

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

- Acordar con el interesado (verbalmente) las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, empleados a su cargo y la remuneración incluyendo los beneficios a recibir.
- Presentar la oferta por escrito y firmada por el representante legal de la empresa.
- Firma del nuevo ingresante.

3.6 Los trámites de ingreso

- Exámenes médicos.- Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.
El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.
- Exámenes ambientales
- Referencias financieras y judiciales

Aunque estos pasos pueden ser discriminatorios tiene sus pros y contras.

Los candidatos suelen estar ansiosos cuando llegan las últimas instancias de una selección, por lo que hay que cuidar la comunicación durante el proceso e incrementar los esfuerzos en los trámites finales.

El entrenamiento de todos los que de un modo u otro atienden personas es vital. En la etapa final del ingreso de un nuevo empleado a la compañía se deben cubrir los aspectos formales, luego tomará a su cargo el área de Administración de Personal. Los elementos necesarios son una ficha de ingreso y los últimos estudios: exámenes médicos ambientales y de antecedentes bancarios judiciales etc.

Muchos incluyen la evaluación psicológica como examen médico. Según Dessler (citado en Alles 2010) la importancia del examen médico es realizarse antes de la incorporación del candidato. Este

análisis puede ser utilizado para determinar que el candidato tiene los requerimientos físicos o descubrir alguna limitación médica que deba tenerse en cuenta.

Verificación De Datos Y Referencias

3.7 La comunicación en los procesos de empleo

Debemos imaginar dos situaciones diferentes:

- Cuando un postulante llama para preguntar sobre su situación
- Cuando proactivamente se comunica una decisión, en especial los “no”

La comunicación es importante en todo el proceso de búsqueda y crucial en los pasos finales.

Una buena comunicación siempre aporta soluciones y evita problemas.

En una sociedad con alto desempleo, las personas que participan en un proceso de selección desempleados o no, tienen una sensibilidad mayor en relación con el trato y la comunicación. De forma que hay que contemplar estas situaciones con un adecuado entrenamiento de todo el equipo que forma el área de Recursos Humanos, desde el director hasta la persona que atiende el teléfono o reciba los currículos en la recepción.

3.8 La inducción

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Antes de asignar el cargo al nuevo empleado, las organizaciones deben integrar a las personas al contexto, mediante ceremonias de iniciación, aculturación social y las diversas prácticas propuestas por la organización.

Chiavenato (2000) propone la *socialización organizacional* misma que procura establecer en el nuevo miembro las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización (se somete a un horario, reglamentos y normas empresariales, orientaciones de sus superiores, y cumplir con sus funciones).

“La organización trata de inducir la adaptación del conocimiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndoles sus características con firmeza.”²⁹

En muchas ocasiones, este proceso de personalización está en conflicto con el proceso de socialización propuesto por la organización. Esta parte del proceso se torna bilateral ya que las dos partes tratan de influir la una en la otra para que se adapte a ella. Aunque la adaptación es mutua en busca de una verdadera simbiosis entre las partes. Es decir que la adaptación también es recíproca ya que una parte influye en la otra.

Existen una variedad de métodos para promover la socialización (inducción) entre los nuevos empleados y los antiguos, es así que la socialización, dentro de la organización, permite la creación de un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el período inicial de empleo. Este proceso utiliza una gran variedad de métodos:

- A. *Planeación del proceso selectivo.*- es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual, el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo. Se permite al candidato obtener información de la organización para que sepa el funcionamiento y comportamiento de los empleados.
- B. *Contenido inicial de la tarea.*- al ingresar el empleado a la empresa, se debe asignar tareas de fácil ejecución, para luego que estén más capacitados, entregar las tareas complejas, de esta manera se asegura el éxito en el desempeño del empleado y, producto de esto, la motivación permite que el principiante se involucre con su nuevo puesto de trabajo.

El tiempo invertido en la inducción es fundamental para la relación futura, y debe fijarse una política.

Los métodos más frecuentes utilizados:

- una carpeta

²⁹Chiavenato, I. (2000). *Administración De Los Recursos Humanos* (5ta. Ed.) Colombia: Mc Graw Hill.

- un curso
- un video
- un CD
- la página web

El manual de inducción debe contener la información esencial sobre la empresa, tal como:

- Visión y misión
- Organigrama
- Operaciones: productos/ volúmenes/ cifras en general
- Aspectos geográficos
- Aspectos mundiales si es una corporación
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.

MARCO METODOLÓGICO

Hipótesis

- La capacitación recibida en los talleres ABT posibilitará a los participantes una más pronta inserción laboral.
- La capacitación, mediante el taller ABT, mejorará las posibilidades de inserción laboral sin importar el nivel de instrucción de los asistentes.

Tipo de investigación

- Investigación correlacional: busca determinar el grado en el cual las variaciones de uno o varios factores son concomitantes con la variación de otro u otros factores.

Diseño de la investigación

No experimental

Descripción del universo

Personas inscritas en la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQUITO.

Diseño de la muestra

Personas inscritas en la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQUITO, que asistieron al taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo en los meses de marzo, abril y mayo del 2011.

Metodología

La muestra que se escogió para la investigación fueron los usuarios del taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo, durante los meses de marzo, abril y mayo, teniendo en cuenta que la capacitación fue impartida a los inscritos de la Bolsa Metropolitana de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” y “Tumbaco”, y en la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO.

Para la investigación se tomaron en cuenta las siguientes fases:

1. Ejecución del curso

El primer semestre del 2011, del Taller de “Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo” inició en marzo hasta agosto, en donde el facilitador, Dr. Vinicio Córdova capacitó aproximadamente a 300 personas inscritas para la capacitación en la Bolsa Metropolitana de Empleo.

2. Evaluación del curso

Para la evaluación se realizó dos encuestas a los usuarios del taller de marzo, abril y mayo del presente año:

- Cuestionario 1.- Aplicándolo antes de la capacitación. El objetivo de este es justificar las necesidades de capacitación de cada usuario inscrito en el taller.
- Encuesta de satisfacción.- Realizada inmediatamente después de terminar el curso. Esta permite conocer lo aprendido por cada uno de los participantes.

Con la ayuda de estos dos instrumentos (similares en su contenido) se obtuvo la información necesaria para determinar el nivel de aprendizaje de cada participante del taller, y de esta manera comprobar la eficiencia del capacitador.

3. Seguimiento a los asistentes para medir la inserción laboral

El seguimiento se realizó con un lapso de treinta días (aproximadamente) posterior a la finalización de la capacitación, es decir, el seguimiento tuvo lugar en los meses de abril, mayo y junio del presente año. Para esta fase de la investigación sobre la efectividad del Taller ABT, se diseñó un formato de seguimiento y colocación, en el que se detalla los datos de cada participante, si ha realizado entrevistas y los datos de la empresa si en caso está trabajando o decidió iniciar con su negocio propio. De esta manera se comprueba la efectividad del taller, ya que la gente ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.

4. Tratamiento y análisis estadístico de datos

La cuarta fase de la investigación tuvo lugar en los meses de julio y agosto. En donde, por medio de cuadros estadísticos, se detalla los resultados estadísticos y la óptima ayuda que brinda el Taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo.

5. Elaboración del informe final

El informe final se realizó en septiembre del presente año, mismo que se entregó la encargada del área de Recursos Humanos de CONQUITO.

Interpretación

Una vez que los interesados se inscribieron para recibir el Taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo impartido en la Bolsa Metropolitana de Empleo, se les entregó un Cuestionario 1 en el que van a reflejar las necesidades de capacitación obteniendo un bajo o errado nivel de respuesta.

Una vez recibida la capacitación se entregó a cada participante de la muestra poblacional un segundo cuestionario (Encuesta de satisfacción) con la finalidad de compararlo con el primer banco de preguntas, evidenciando que en la mayoría se obtuvo mayor número de respuestas correctamente contestadas.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación (tablas y gráficos)

Datos del Cuestionario 1

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

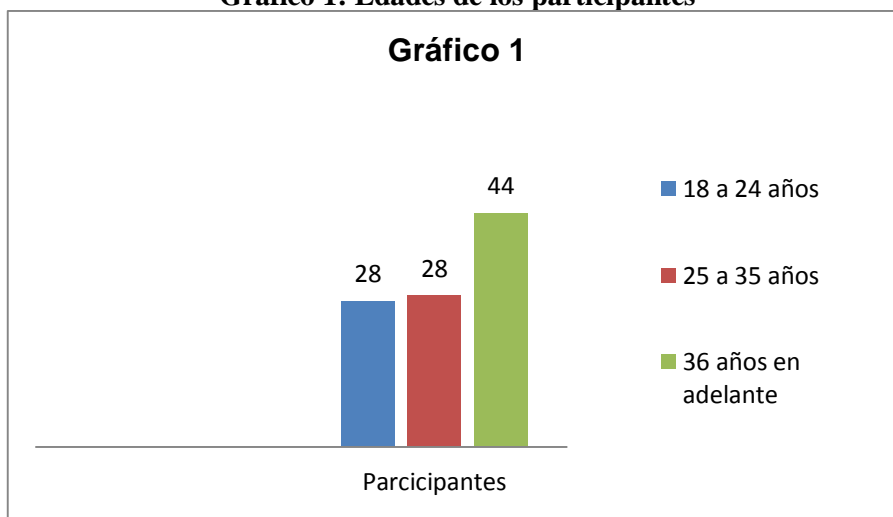
Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

Tabla 1: Participantes por edad

Edades	Participantes	%
18 a 24 años	30	28
25 a 35 años	31	28
36 años en adelante	48	44
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de Conquito, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 1: Edades de los participantes



Interpretación.- Según las estadísticas las personas de 36 años en adelante son las que asisten con mayor frecuencia al Taller ABT, mientras que las personas de 18 a 35 años son los que utilizan en menor proporción el curso.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

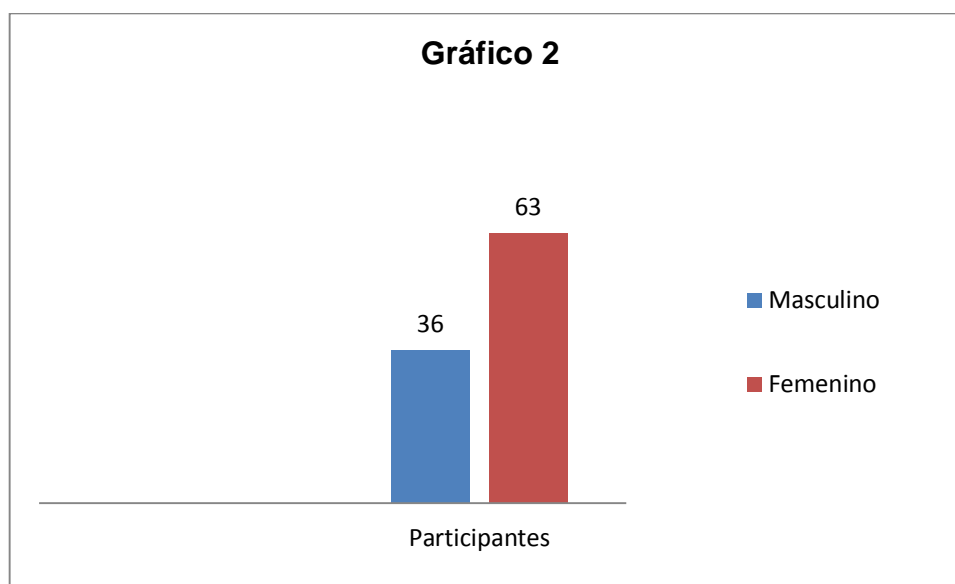
Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

Tabla 2: Participantes según el género

Género	Participantes	%
Masculino	40	36
Femenino	69	63
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de Conquito, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 2: Participantes según género



Interpretación.- La mayor parte de asistentes al taller son mujeres.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

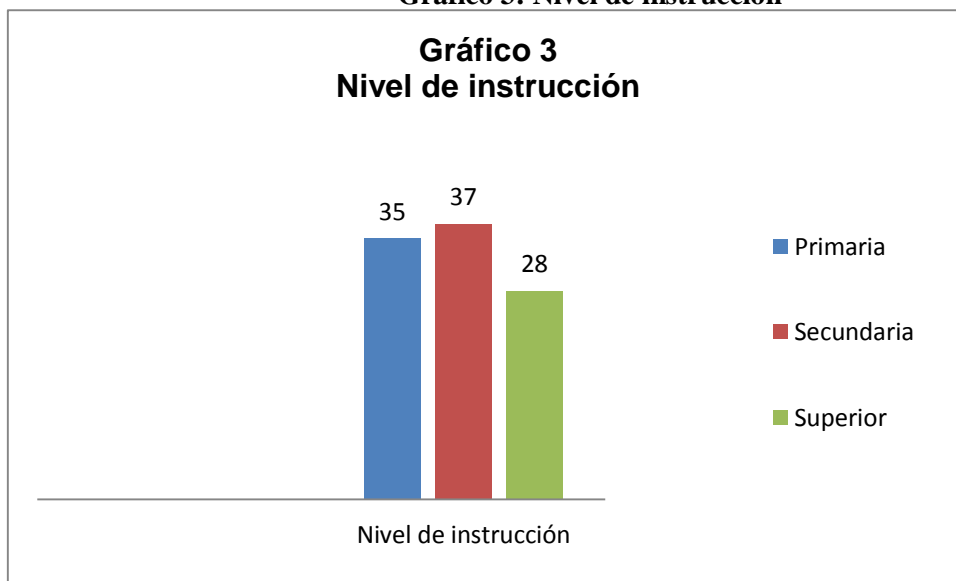
Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

Tabla 3: Nivel de instrucción de los participantes

Nivel de instrucción	Participantes	%
Primaria	38	35
Secundaria	41	37
Superior	30	28
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 3: Nivel de instrucción



Interpretación.- Aunque los porcentajes son similares se puede observar que los usuarios tienen nivel de instrucción secundaria seguidos por los de nivel primaria y en menor número es utilizado por los de nivel superior.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

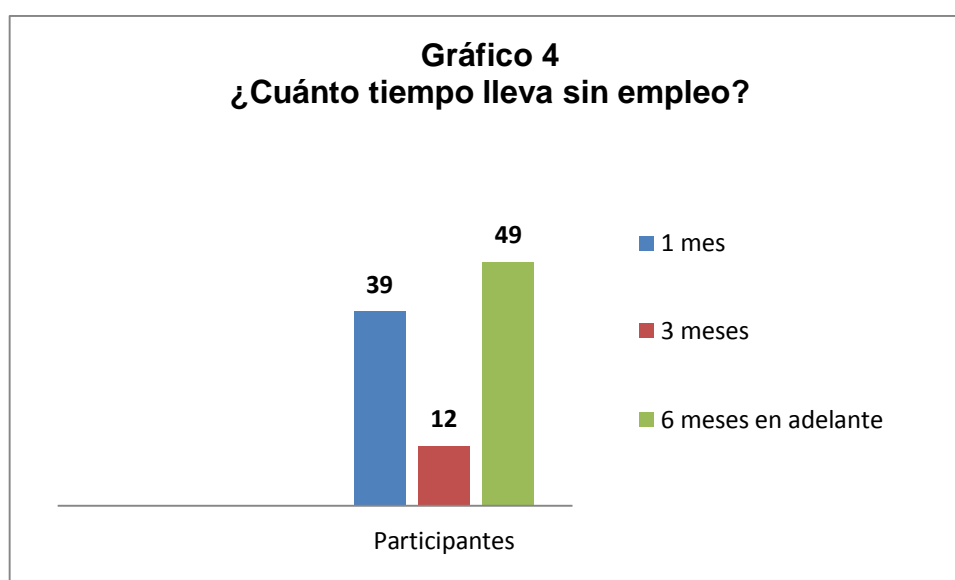
Pregunta 1

Tabla 4: ¿Cuánto tiempo lleva buscando empleo?

Tiempo	Participantes	%
1 mes	42	39
3 meses	13	12
6 meses en adelante	54	49
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 4: ¿Cuánto tiempo lleva sin empleo?



Interpretación.- El número de personas que están desempleadas por 6 meses es mayor, seguido por el número de personas que están desempleadas por uno a dos meses y, en menor proporción, los que tienen un tiempo de 3 a 6 meses sin empleo.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

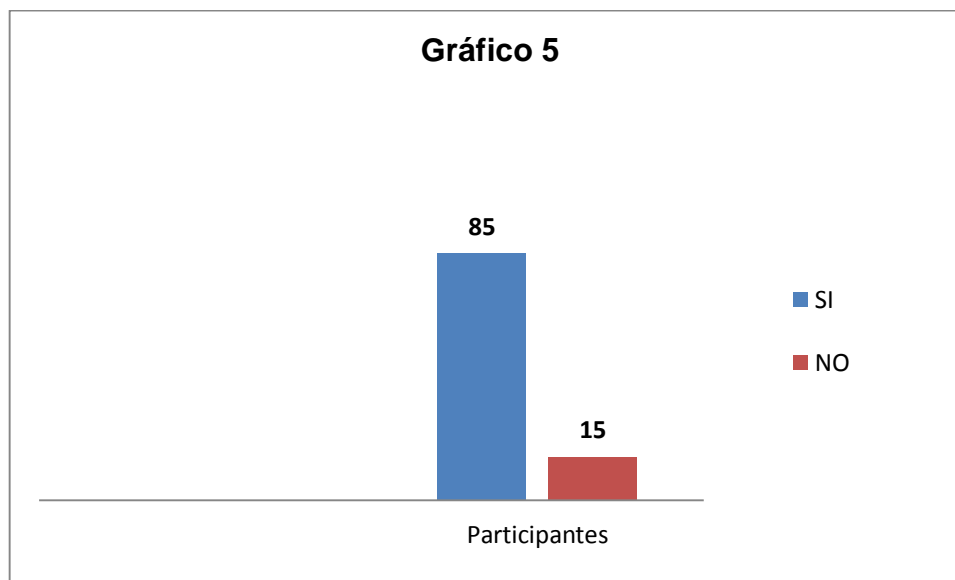
Pregunta 2

Tabla 5: ¿Cree usted que tiene importancia su aspecto físico en una entrevista de trabajo?

Respuesta	Participantes	%
SI	93	85
NO	16	15
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 5: Importancia del aspecto físico en una entrevista de trabajo



Interpretación.- El número de personas que contesta que no es importante la apariencia física en una entrevista de trabajo es notoriamente bajo con relación con los que contestan que sí.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

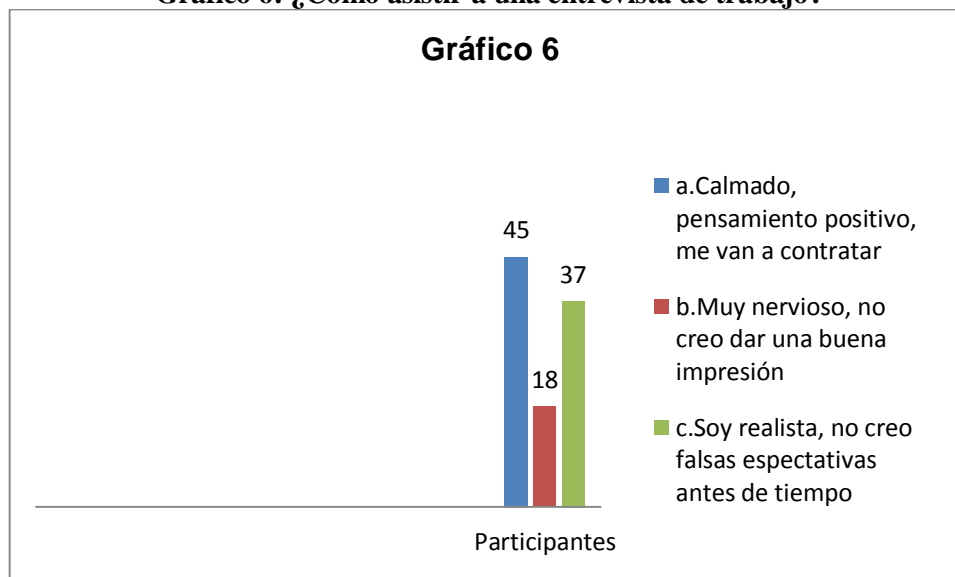
Pregunta 3

Tabla 6: Cuándo asiste a una entrevista de trabajo usted va...?

Respuesta	Participantes	%
a. Calmado, pensamiento positivo, me van a contratar	49	45
b. Muy nervioso, no creo dar una buena impresión	20	18
c. Soy realista, no creo falsas expectativas antes de tiempo	40	37
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 6: ¿Cómo asistir a una entrevista de trabajo?



Interpretación.- Los que escogen la respuesta A (calmado, pensamiento positivo) tiene el mayor porcentaje, seguido por los que optan por la respuesta C (soy realista, no creo falsas expectativas antes de tiempo) y en mayor porcentaje escogen la respuesta B (muy nervioso, no creo dar una buena impresión). De esta forma se evidencia que hay una gran cantidad de gente que no asiste con una correcta mentalidad a una entrevista de trabajo.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

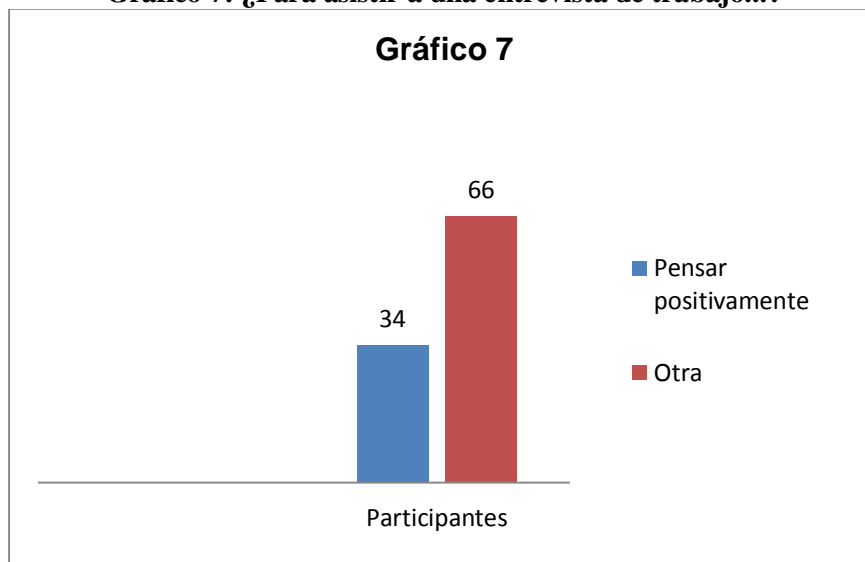
Pregunta 4

Tabla 7: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?

Respuesta	Participantes	%
Pensar positivamente	37	34
Otra	72	66
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 7: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo...?



Interpretación.- La mayoría de usuarios no da tanta importancia al pensar positivamente cuando se asiste a una entrevista de trabajo.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

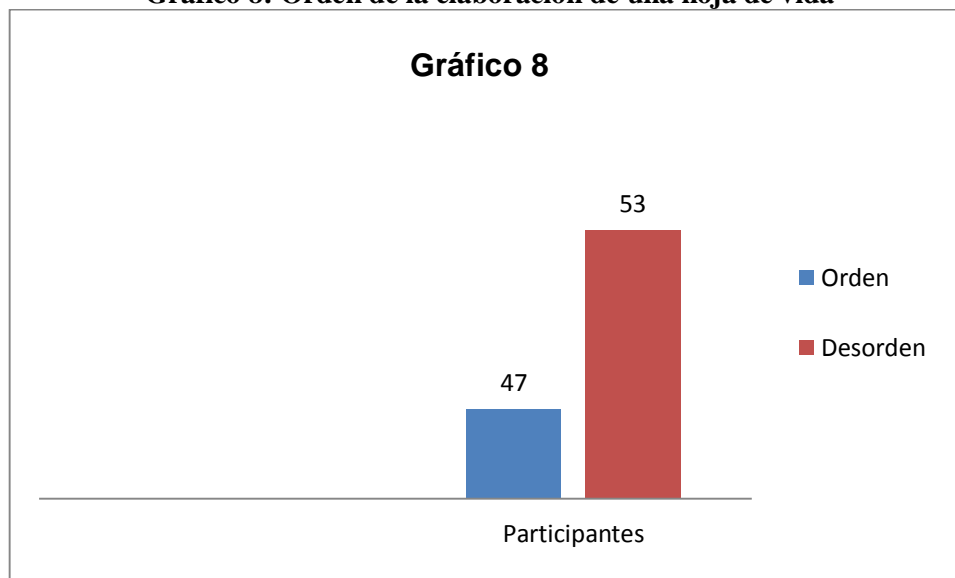
Pregunta 5

Tabla 8: Señale cómo va el orden de la información en una hoja de vida

Respuesta	Asistentes	%
Orden	51	47
Desorden	58	53
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 8: Orden de la elaboración de una hoja de vida



Interpretación.- Más de la mitad de asistentes al taller no tiene conocimiento del orden de datos para realizar la hoja de vida.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

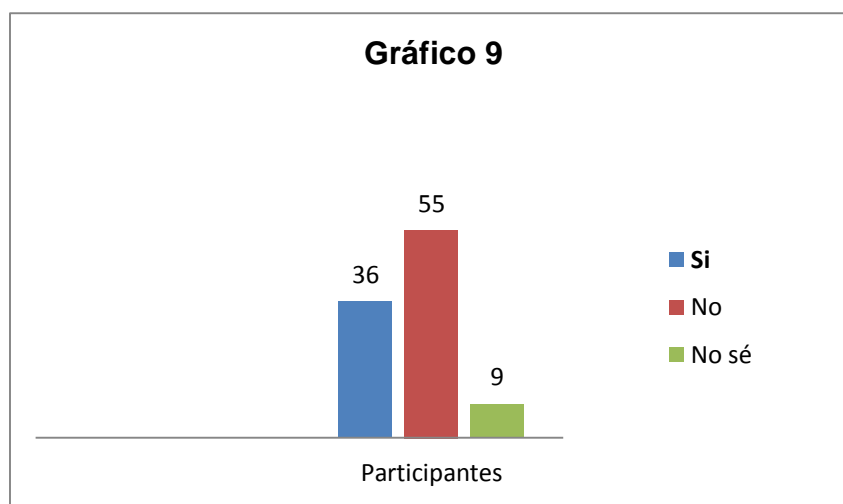
Pregunta 6

Tabla 9: ¿En caso de las referencias personales, se pueden incluir datos de familiares o gente que viva con usted ya que ellos le conocen más y pueden hablar bien de usted?

Respuesta	Participantes	%
Si	39	36
No	60	55
No sé	10	9
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 9: ¿Los familiares pueden estar en las referencias personales?



Interpretación.- Más de la mitad de los participantes saben que no se debe colocar datos de familiares o gente que viva con ellos como referencia personal.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

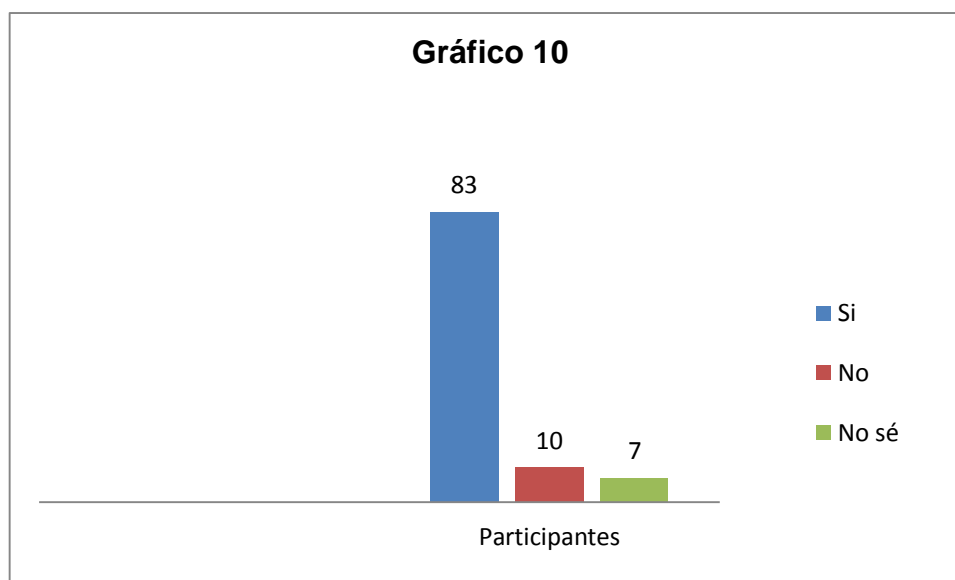
Pregunta 7

Tabla 10: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales de cada empleo?

Respuesta	Participantes	%
Si	91	83
No	11	10
No sé	7	7
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 10: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales realizadas?



Interpretación.- El número de personas que contesta que si es necesario detallar las actividades principales realizadas en los empleos anteriores es notoriamente alto con relación a las personas que contestan que no es necesario.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

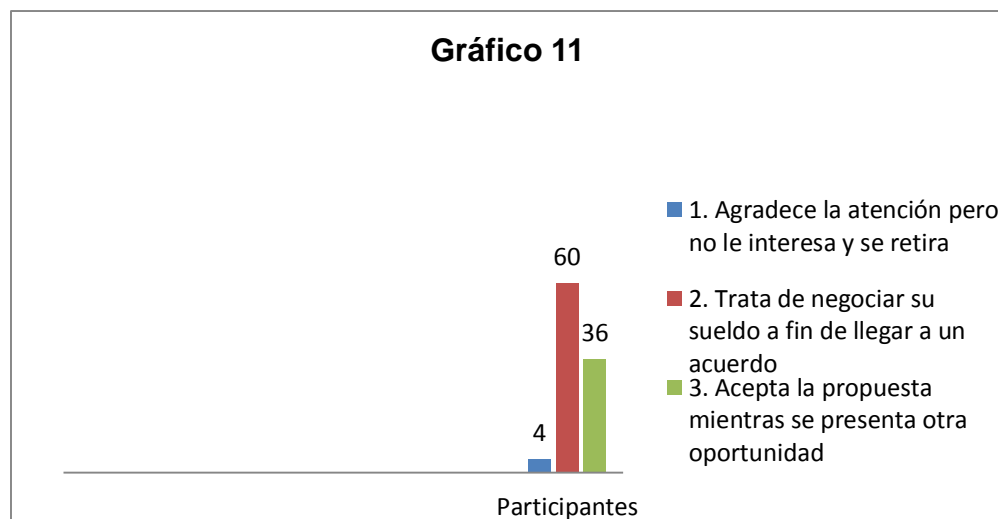
Pregunta 8

Tabla 1: ¿En caso de que el sueldo que le ofrecen no le conviene, usted qué haría?

Respuesta	Participantes	%
1. Agradece la atención pero no le interesa y se retira	4	4
2. Trata de negociar su sueldo a fin de llegar a un acuerdo	66	60
3. Acepta la propuesta mientras se presenta otra oportunidad	39	36
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 11: En caso de que el sueldo no le conviene, usted...



Interpretación.- El porcentaje de personas que negocian el sueldo es más de la mitad de asistentes, pero las personas que se retiran y las que aceptan la propuesta suman un porcentaje alto.

CAPACITACIÓN EN LA AUTOSUFICIENCIA E INSERCIÓN LABORAL DE LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO

CUESTIONARIO PREVIO AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO O TALLER “ABT”

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011, en la matriz de CONQUITO, la Administración Zonal Norte y la Administración zonal Tumbaco.

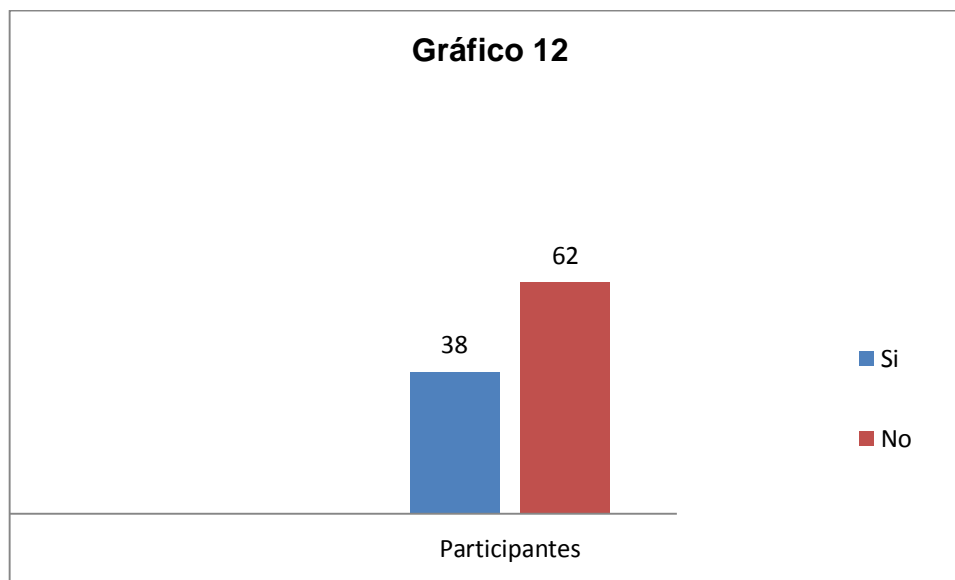
Pregunta 9

Tabla 2: ¿A parte de COQUITO, conoce otra fuente de información sobre ofertas laborales?

Respuesta	Participantes	%
Si	42	38
No	67	62
TOTAL	109	100

Fuente: Cuestionario 1 aplicado a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 12: ¿Sabe de otra fuente de información para buscar empleo?



Interpretación.- La mayor parte de gente no sabe de otra fuente de información para buscar empleo fuera de CONQUITO.

DATOS COMPARATIVOS ENTRE EL CUESTIONARIO 1 Y LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

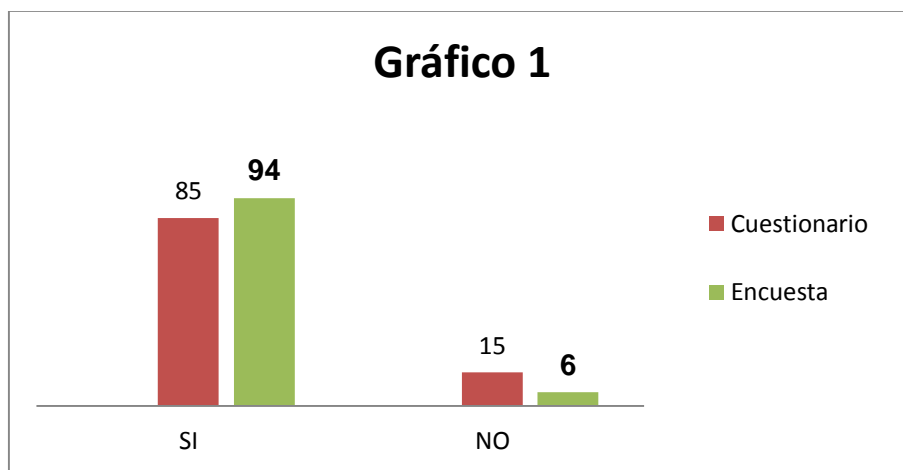
Pregunta 1

Tabla 13: ¿Cree usted que tiene importancia su aspecto físico en una entrevista de trabajo?

Alternativa de respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
SI	93	85	103	94
NO	16	15	6	6
TOTAL	109	100%	109	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 13: Importancia del aspecto físico en la entrevista de trabajo



Interpretación.- Se evidencia mejorías en las personas capacitadas ya que creen que el aspecto físico si es importante al presentarse a una entrevista de trabajo.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

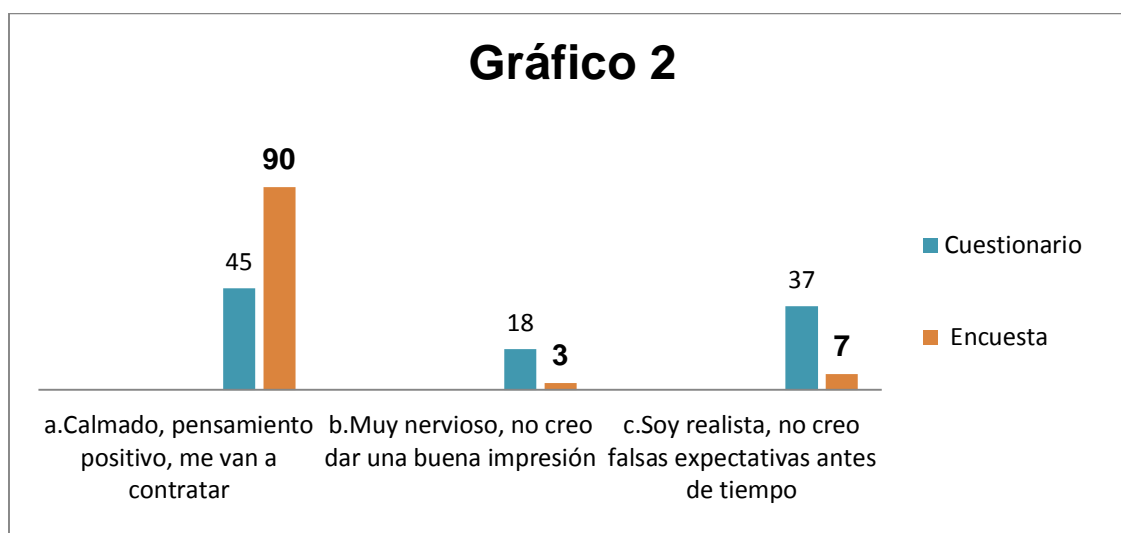
Pregunta 2

Tabla 14: ¿Cuándo asiste a una entrevista laboral usted va...?

Alternativa de respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
a.Calmado, pensamiento positivo, me van a contratar	49	45	98	90
b.Muy nervioso, no creo dar una buena impresión	20	18	3	3
c.Soy realista, no creo falsas expectativas antes de tiempo	40	37	8	7
TOTAL	109	100	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 14: ¿Cuándo asiste a una entrevista laboral, usted va...?



Interpretación.- Se evidencia una notoria mejoría de las personas que escogen ir calmadas y con pensamiento positivo a una entrevista de trabajo, además las personas que asistirían nerviosas o con negatividad (respuesta b y c) disminuyen.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

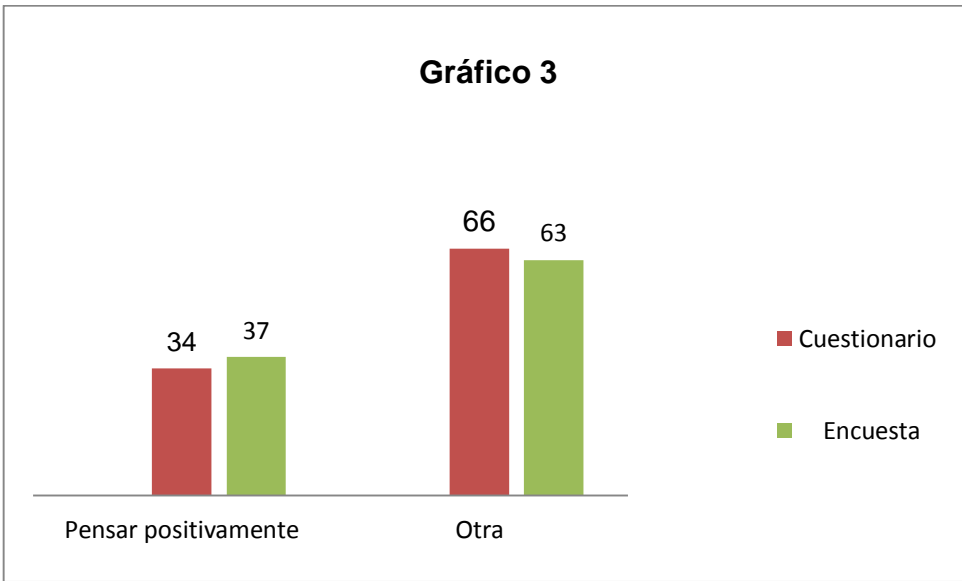
Pregunta 3

Tabla 15: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?

Respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
Pensar positivamente	37	34	40	37
Otra	72	66	69	63
TOTAL	109	100	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 15: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?



Interpretación.- Después de la capacitación, más personas toman en cuenta el pensar positivamente al momento de presentarse a una entrevista.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

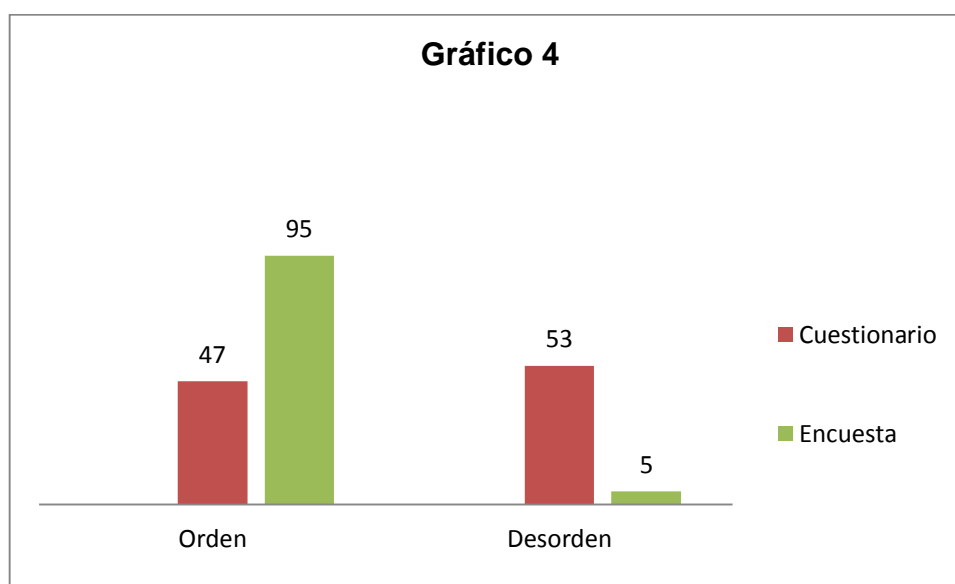
Pregunta 4

Tabla 16: Señale cómo va el orden de la información en la hoja de vida

Respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
Orden	51	47	104	95
Desorden	58	53	5	5
TOTAL	109	100	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 16: Señale el orden de la información en la hoja de vida



Interpretación.- Posterior a la capacitación, hay una mayor cantidad de personas que saben elaborar una hoja de vida.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

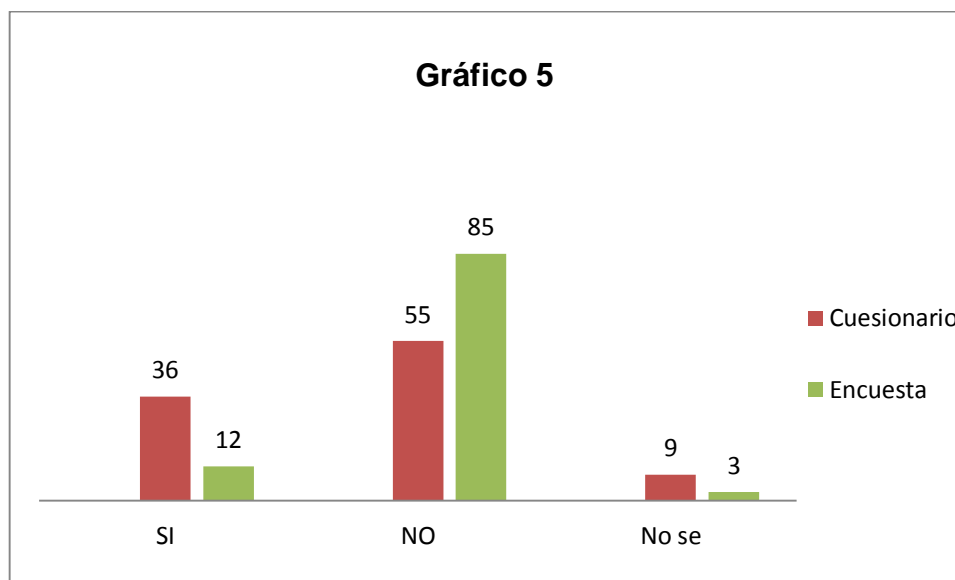
Pregunta 5

Tabla 17: ¿En caso de las referencias personales, se pueden incluir datos de familiares o gente que viva con usted ya que ellos le conocen más y pueden hablar bien de usted?

Respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
SI	39	36	13	12
NO	60	55	93	85
No se	10	9	3	3
TOTAL	109	100	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 17: ¿Los familiares pueden estar en las referencias personales?



Interpretación.- Se evidencia una mejoría ya que la mayoría de los participantes contestan correctamente ya que no se debe incluir en referencias personales a familiares o personas que vivan con ellos.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

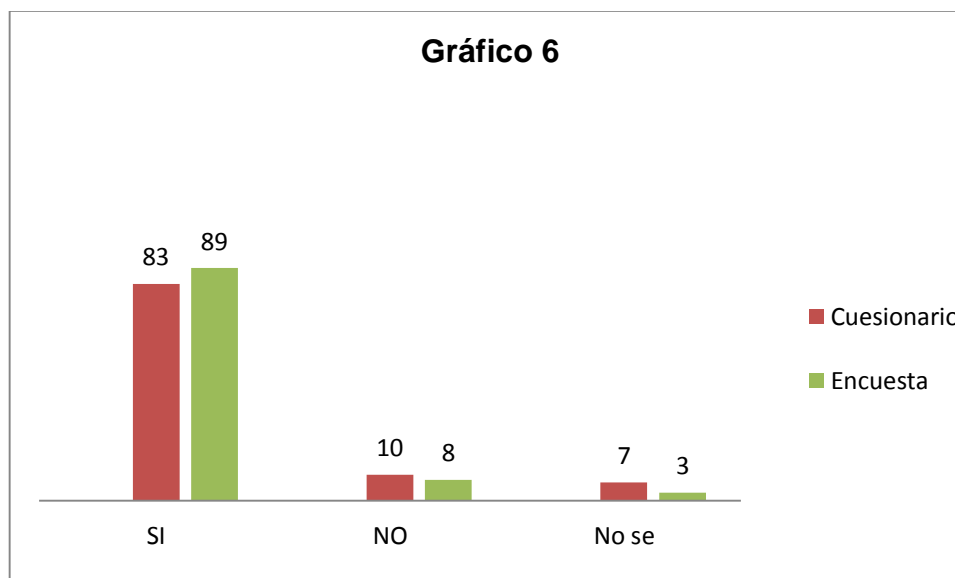
Pregunta 6

Tabla 18: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales de cada empleo?

Respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
SI	91	83	97	89
NO	11	10	8	8
No se	7	7	3	3
TOTAL	109	100	108	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 18: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales?



Interpretación.- Se denota una mejoría, aunque no muy significativa (7%) de los participantes que contestan correctamente, manifestando que es necesario detallar las actividades principales de cada trabajo al redactar las referencias laborales.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

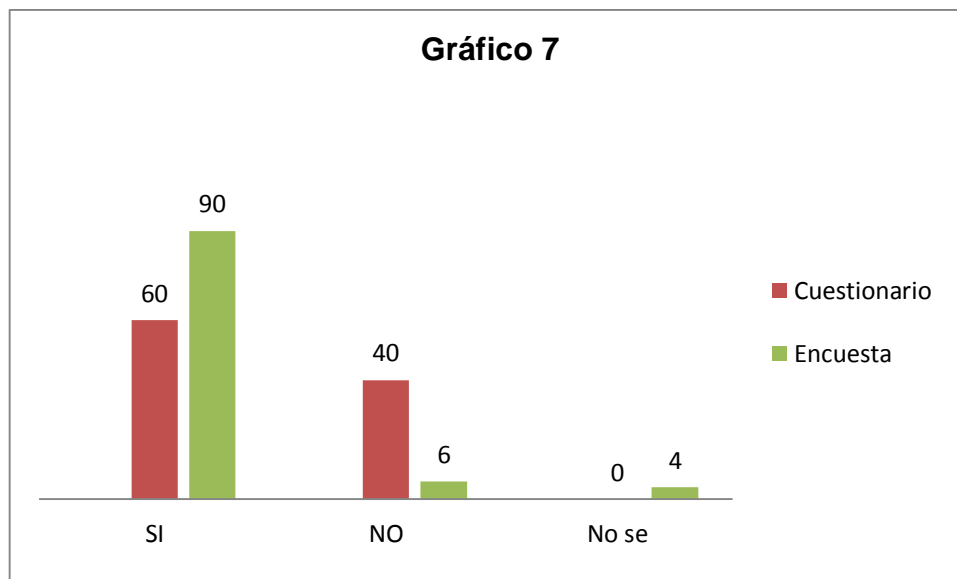
Pregunta 7

Tabla 19: ¿En caso de que el sueldo que le ofrecen no le conviene, usted está en capacidad de negociarlo?

Respuesta	Encuesta	%
SI	98	90
NO	7	6
No se	4	4
TOTAL	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Gráfico 19: ¿Está en capacidad de negociar su sueldo?



Interpretación.- Se denota una mejoría, ya que el 30% más de participantes, con relación al cuestionario, negociarían su sueldo buscando una oferta más conveniente.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

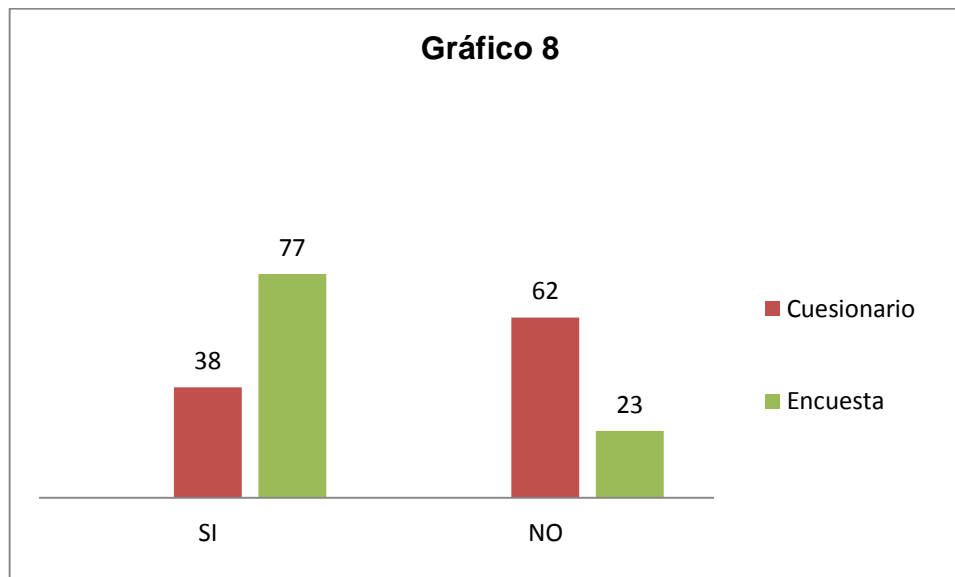
Pregunta 8

Tabla 20: ¿A parte de CONQUITO, conoce otra fuente de información sobre ofertas laborales?

Respuesta	Cuestionario (antes)	%	Encuesta (después)	%
SI	42	38	84	77
NO	67	62	25	23
TOTAL	109	100	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 20: ¿Conoce otra fuente de información de ofertas laborales?



Interpretación.- Se evidencia mejoría en los participantes, que posterior a recibir la capacitación, saben de otras fuentes de empleo a las cuales también se puede acudir.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

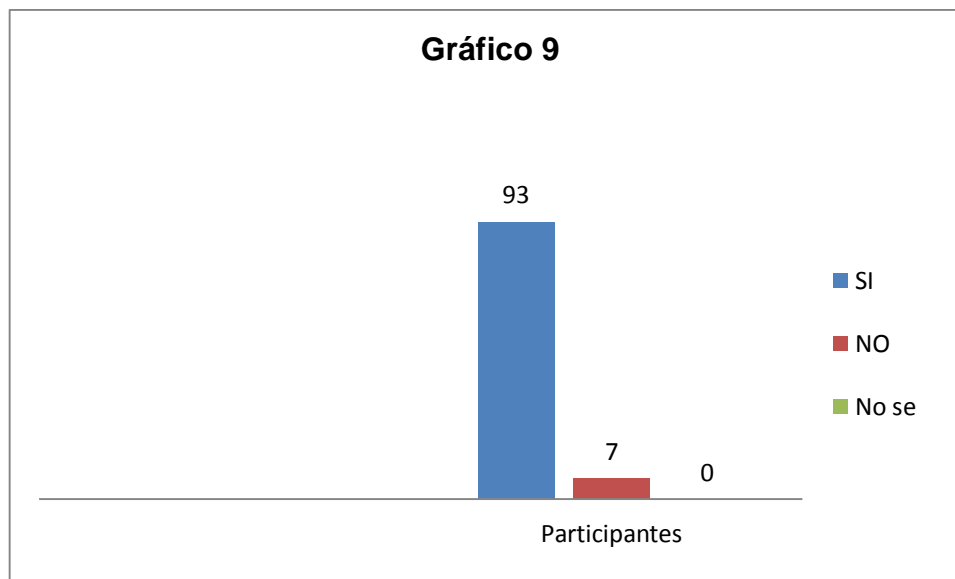
Pregunta 9

Tabla 3: ¿Cree que este curso le ha brindado información necesaria para la búsqueda y consecución de empleo?

Respuesta	Encuesta	%
SI	101	93
NO	8	7
No se	0	0
TOTAL	109	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de CONQUITO, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 21: ¿Cree en la efectividad del curso?



Interpretación.- Casi la totalidad de personas están satisfechas con lo aprendido en el curso. Tan solo el 7% no está de acuerdo con lo se les impartió en la capacitación.

DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POSTERIOR AL TALLER DE AUTOSUFICIENCIA EN LA BÚSQUEDA DE TRABAJO

Investigado en los meses de marzo, abril y mayo del 2011

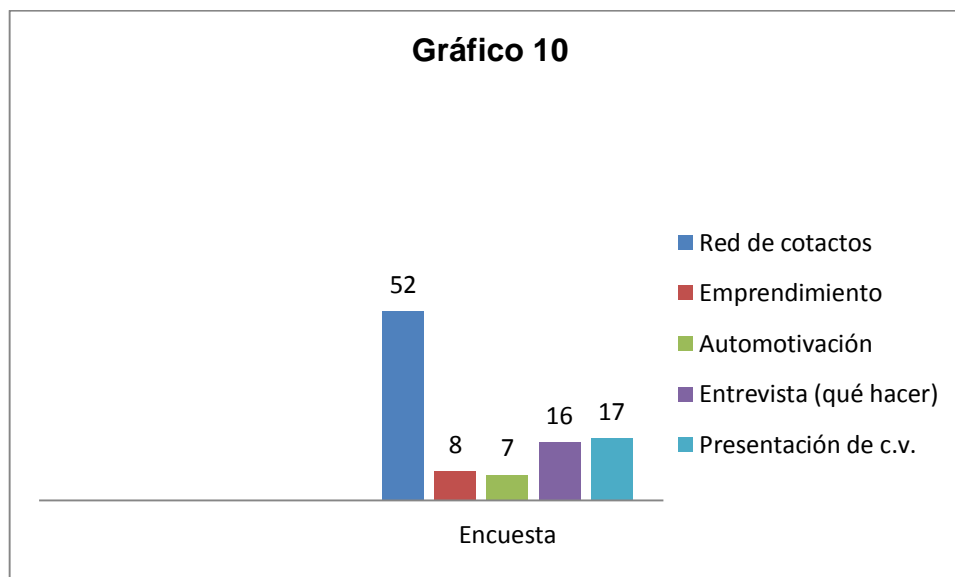
Pregunta 10

Tabla 22: Mencione dos temas nuevos para usted, que se trató en el taller y piense que son útiles para encontrar trabajo. Indique el por qué.

Respuesta	Encuesta	%
Red de contactos	114	52
Emprendimiento	17	8
Automotivación	16	7
Entrevista (qué hacer)	33	16
Presentación de c.v.	38	17
TOTAL	218	100

Fuente: Encuesta de Satisfacción aplicada a las personas de la bolsa de empleo de Conquito, y Ad. Zonal Tumbaco y Eloy Alfaro.

Grafico 22: Temas aprendidos y de mayor interés para los asistentes



Interpretación.- Los temas de mayor importancia para los participantes son: la red de contactos, la presentación de la hoja de vida y la entrevista de trabajo (qué hacer).

Seguimiento de personas que aprobaron el taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo

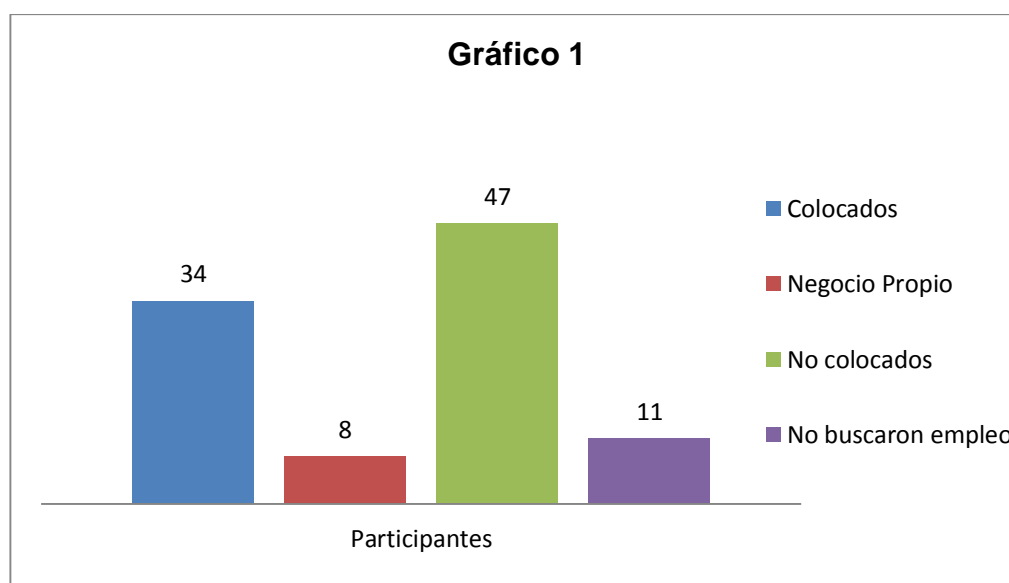
Investigado en los meses de abril, mayo y junio del 2011

Tabla 23: Detalle de resultados de personas asistentes al taller

	Participantes	%
Colocados	37	34
Negocio Propio	9	8
No colocados	51	47
No buscaron empleo	12	11
TOTAL	109	100

Fuente: Formato de Seguimiento realizado en abril, mayo y junio.

Gráfico 23: Clasificación de asistentes al taller



Interpretación.- Descontando a las personas que no buscaron trabajo, se evidencia que hay un alto porcentaje de personas asistentes al taller se ubicaron en nuevos empleos o que iniciaron su idea de negocio propio.

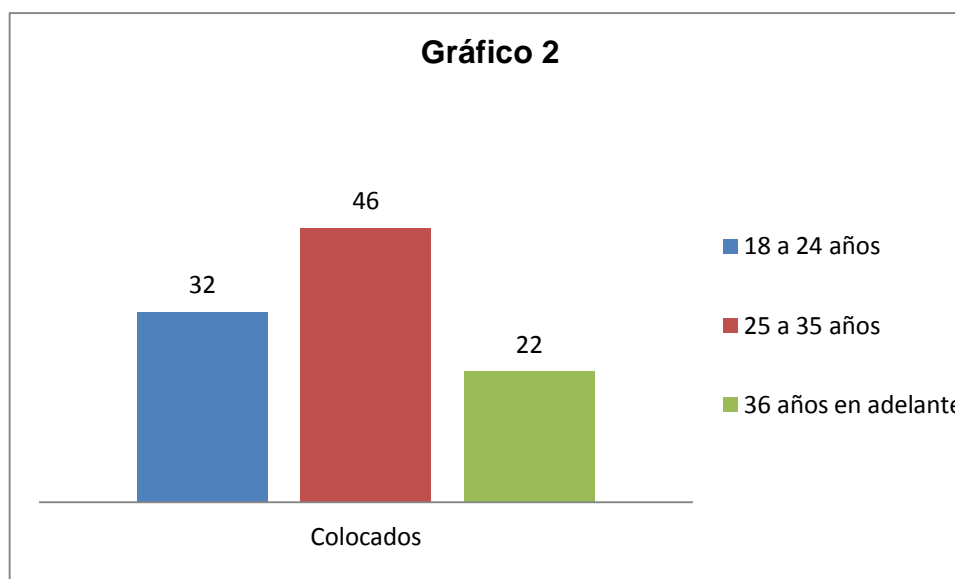
Investigado en los meses de abril, mayo y junio del 2011

Tabla 44: Edades de los colocados

	Colocados	%
18 a 24 años	12	32
25 a 35 años	17	46
36 años en adelante	8	22
TOTAL	37	100

Fuente: Formato de Seguimiento realizado en abril, mayo y junio

Gráfico 24: Edades de los colocados



Interpretación.- La mayoría de los colocados (78%) son personas con edades comprendidas de 18 a 35 años. A pesar de que el porcentaje de asistentes de 36 años en adelante es bajo, se evidencia la colocación de personas de esa edad.

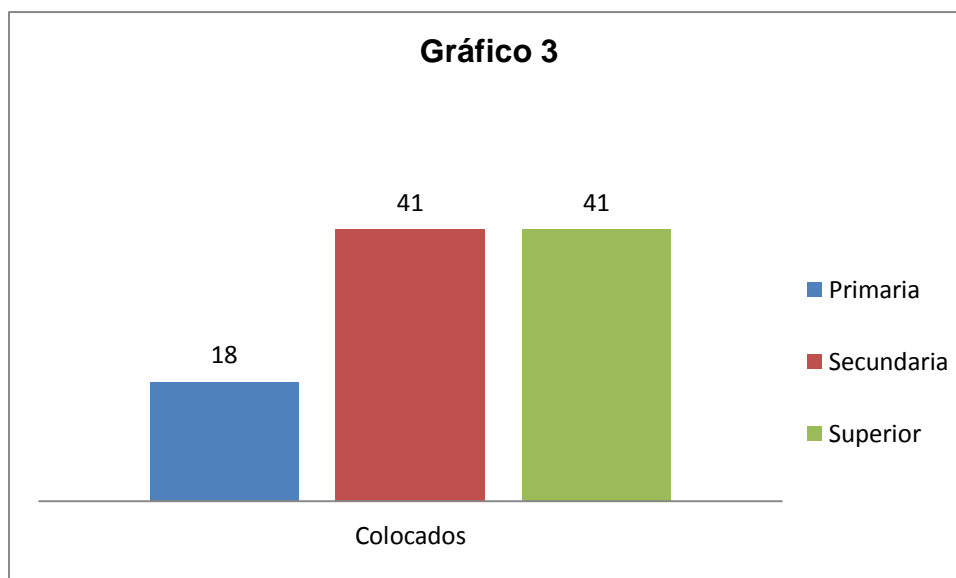
Investigado en los meses de abril, mayo y junio del 2011

Tabla 25: Nivel de instrucción de los colocados

	Colocados	%
Primaria	7	18
Secundaria	15	41
Superior	15	41
TOTAL	37	100

Fuente: Formato de Seguimiento realizado en abril, mayo y junio

Gráfico 25: Nivel de instrucción de los colocados



Interpretación.- La mayor parte de colocados tienen instrucción secundaria y superior, pero se evidencia que hay colocaciones de personas con un nivel de instrucción primaria, aunque este sea en menor proporción.

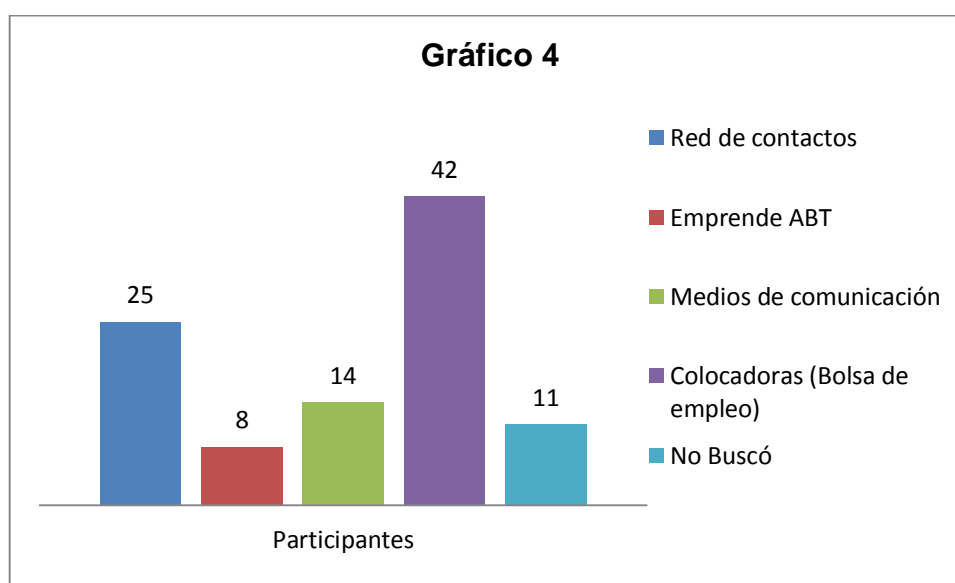
Investigado en los meses de abril, mayo y junio del 2011

Tabla 26: Herramientas utilizadas para la búsqueda de empleo (general)

Herramienta	Participantes	%
Red de contactos	27	25
Emprende ABT	9	8
Medios de comunicación	15	14
Colocadoras (Bolsa de empleo)	46	42
No Buscó	12	11
TOTAL	109	100

Fuente: Formato de seguimiento realizado en abril, mayo y junio

Grafico 26: Herramientas utilizadas por los asistentes del taller



Interpretación.- El uso de las colocadoras (bolsa de empleo), es el medio más utilizado para la búsqueda de trabajo, seguido por la red de contactos propuesta en el taller. En un menor porcentaje los buscadores se valen de medios de comunicación y en un mínimo porcentaje, los asistentes se ven influenciados por el emprendimiento propuesto en la capacitación.

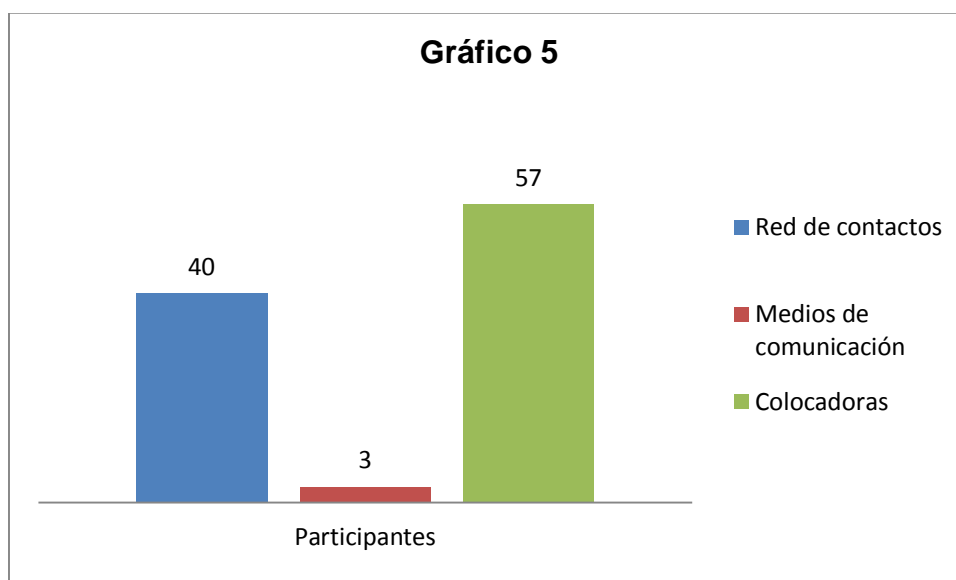
Investigado en los meses de abril, mayo y junio del 2011

Tabla 27: Herramientas utilizadas por los buscadores de empleo colocados

Herramienta	Asistentes	%
Red de contactos	15	40
Medios de comunicación	1	3
Colocadoras	21	57
TOTAL	37	100

Fuente: Formato de seguimiento realizado en abril, mayo y junio

Grafico 27: Herramientas utilizadas por los colocados



Interpretación.- A pesar de ser la segunda herramienta más utilizada por los buscadores de empleo, la red de contactos (propuesta en el ABT) se evidencia la utilidad y efectividad de la misma.

Estadística comparativa entre personas capacitadas y sin capacitación

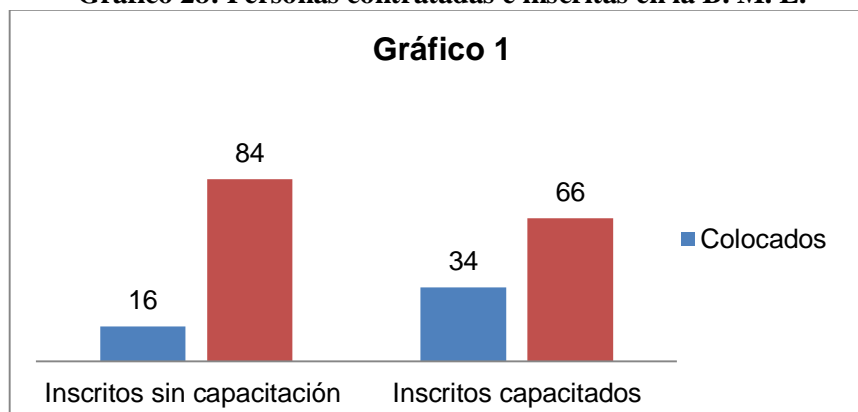
Investigado según los porcentajes de enero, febrero, marzo, abril y mayo del 2011

Tabla 28: Colocaciones de los Inscritos en la Bolsa Metropolitana de Empleo

PERSONAS INSCRITAS EN LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO				
Criterio	Sin capacitación		Capacitados	
	Enero y Febrero		Marzo, Abril y Mayo	
	<i>Participantes</i>	<i>%</i>	<i>Participantes</i>	<i>%</i>
Colocados	97	16	37	34
No colocados	499	84	72	66
TOTAL	596	100	109	100

Fuente: Base de datos del sistema de Bolsa Metropolitana de Empleo

Grafico 28: Personas contratadas e inscritas en la B. M. E.



Interpretación.- Al comparar los asistentes que recibieron la capacitación se observa que están trabajando casi el doble con relación a los que no recibieron el taller.

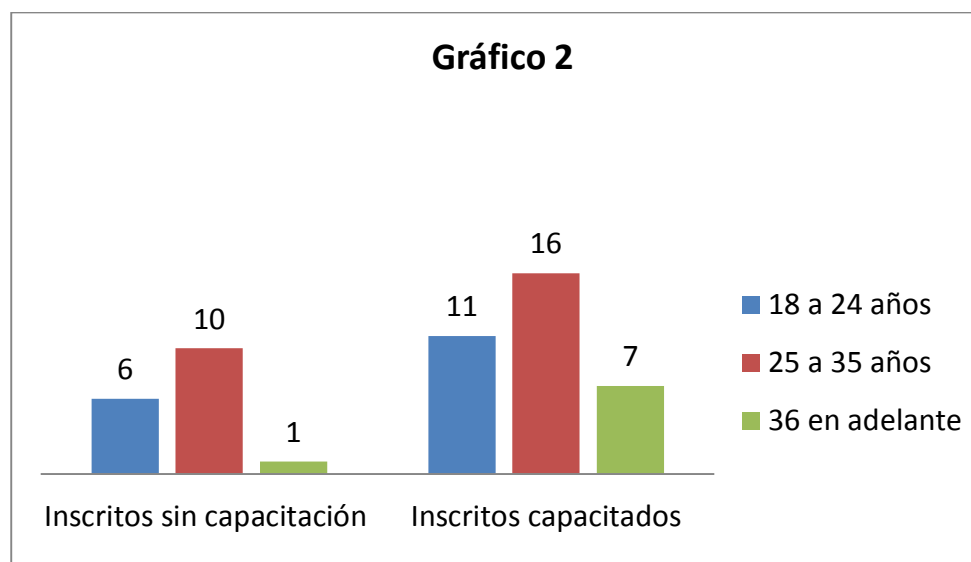
Investigado según los porcentajes de enero, febrero, marzo, abril y mayo del 2011

Tabla 29: Colocaciones de los Inscritos en la Bolsa Metropolitana de Empleo según la edad

PERSONAS INSCRITAS EN LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO				
<i>Edades</i>	Sin capacitación		Capacitados	
	Enero y Febrero		Marzo, Abril y Mayo	
	<i>Participantes</i>	<i>%</i>	<i>Participantes</i>	<i>%</i>
18 a 24 años	37	6	12	11
25 a 35 años	57	10	17	16
36 en adelante	3	1	8	7
TOTAL	97	17	37	34

Fuente: Base de datos del sistema de la Bolsa Metropolitana de Empleo

Gráfico 29: Personas inscritas en la B.M.E., contratadas según la edad



Interpretación.- Se puede evidenciar que las personas de 36 años en adelante, inscritas en el taller tienen mayor nivel de colocación con relación a las que no recibieron la capacitación. De igual manera con los usuarios de los otros rangos de edad, en donde el número de colocados que recibieron la capacitación son casi el doble de los que no se capacitaron.

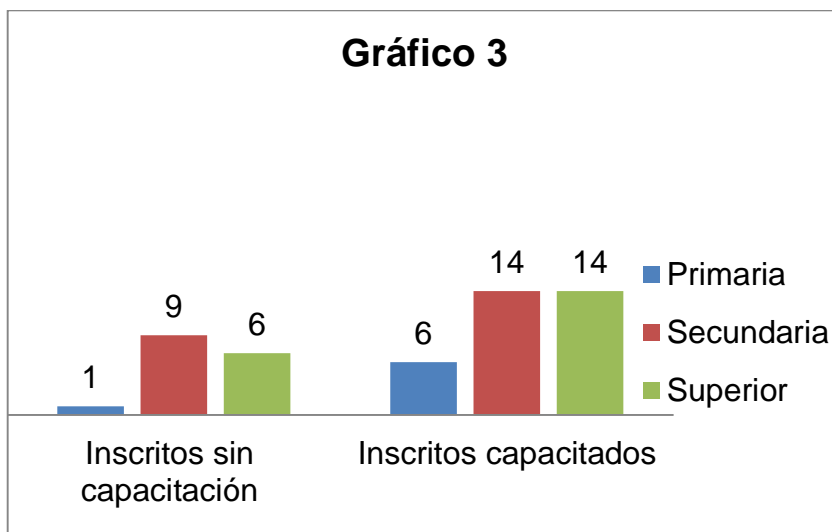
Investigado según los porcentajes de enero, febrero, marzo, abril y mayo del 2011

Tabla 30: Colocaciones de los Inscritos en la Bolsa Metropolitana de Empleo según el nivel de instrucción

PERSONAS INSCRITAS EN LA BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO				
<i>Nivel de instrucción</i>	Sin capacitación		Inscritos capacitados	
	Enero y Febrero		Marzo, Abril y Mayo	
	<i>Participantes</i>	<i>%</i>	<i>Participantes</i>	<i>%</i>
Primaria	5	1	7	6
Secundaria	52	9	15	14
Superior	40	6	15	14
TOTAL	97	17	37	34

Fuente: Base de datos del sistema de la Bolsa Metropolitana de Empleo

Gráfico 30: Personas inscritas en la B.M.E., contratadas según el nivel de instrucción



Interpretación.- Se demuestra que las personas capacitadas tienen un mayor porcentaje de colocación con relación a las personas que no han recibido el taller.

Análisis y discusión de los resultados

Comprobación de hipótesis

Hipótesis 1

“La capacitación recibida en los talleres ABT posibilitará a los participantes una más pronta inserción laboral.”

Teniendo en cuenta que según la comparación de los resultados obtenidos en el Cuestionario 1 y la Encuesta de Satisfacción:

- A. Hay una mejoría en los conocimientos del 26%.
- B. Que el 93% de asistentes creen en la efectividad del curso, demostrando la aceptación de este.
- C. Que los principales conocimientos adquiridos son: el 52% la red de contactos, 33% presentación a una entrevista de trabajo y el 8% el emprendimiento.

Según los datos obtenidos del seguimiento:

- A. El 33% de personas que han conseguido trabajo lo han hecho por medio de las herramientas del curso (Red de contactos y el Empeñe ABT).

Y según la comparación entre la estadística comparativa entre los participantes que recibieron y no recibieron el Taller ABT:

1. Las personas sin la capacitación que se colocaron en nuevos puestos de trabajo durante el primer mes de haberse inscrito en la Bolsa Metropolitana de Empleo, son el 16%, mientras que los participantes del “Taller de Autosuficiencia en la búsqueda de trabajo” consiguieron trabajo el 34% en el transcurso del primer mes de haber recibido la capacitación, habiendo una diferencia de colocación del 18% entre estos dos grupos.

Por lo expuesto anteriormente en los resultados de la investigación de campo, se concluye que la hipótesis es afirmativa.

Hipótesis 2

“La capacitación, mediante el taller ABT, mejorará las posibilidades de inserción laboral sin importar el nivel de instrucción de los asistentes.”

Teniendo en cuenta que:

- A. Del 34% de colocados el 18% tiene nivel de instrucción primaria, el 41% secundaria, y el 41% superior.
- B. Y que según el detalle de la estadística realizada a las personas ubicadas en nuevos empleos que acudieron a la Bolsa Metropolitana de Empleo en enero y febrero de 2010; meses en los que no se dictó el Taller “ABT”:
 - El 1% tiene nivel de instrucción primaria
 - El 9% tiene nivel de instrucción secundaria
 - El 6% tiene nivel de instrucción superior

Por lo expuesto anteriormente en los resultados de la investigación de campo, se concluye que la hipótesis es afirmativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La capacitación para buscadores de empleo, impartida en la Bolsa Metropolitana de Empleo, asegura la inserción laboral de los aspirantes en nuevas plazas de trabajo.
2. El curso de la Bolsa Metropolitana de Empleo da óptimos resultados ya que se evidencia colocación en nuevos empleos, de personas de 35 años en adelante, siendo este un impedimento para una ubicación laboral.
3. Además al estar dirigido a participantes sin importar su nivel de instrucción, permite la contratación a todo buscador de empleo.
4. El taller cambia el pensamiento de sus participantes, permitiéndoles asistir a las entrevistas de trabajo con mayor seguridad en sí mismos; al enseñarles técnicas necesarias para presentarse calmados, con pensamiento positivo convencidas de su próxima contratación y con una correcta presentación de su hoja de vida.
5. Los usuarios del taller están capacitados para venderse en una entrevista y negociar su sueldo.

Recomendaciones

1. Al ser comprobada la efectividad del curso y la gran utilidad para los usuarios, se debería exigir a todo inscrito en la Bolsa Metropolitana de Empleo que aprueben de forma obligatoria el Taller de Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo.
2. Debido al bajo número de colocación de los aspirantes con un nivel de instrucción primaria, se debería dar un curso de “Autosuficiencia en la Búsqueda de Trabajo” por separado para estas personas.
3. Al ser un impedimento la edad, para la normal contratación de las personas de 40 años en adelante, se debería dar un Taller ABT en donde se priorice el Emprende ABT, de esta forma incentivar a este grupo a iniciar con su idea de negocio propio.
4. Por la gran demanda que tiene la Bolsa Metropolitana de Empleo, el Taller ABT se debe dictar constante e ininterrumpidamente, durante todo el año, y de esta forma ayudar los usuarios en la búsqueda de trabajo.
5. El taller ABT debe extender el horario para capacitar teórica y prácticamente a cada usuario, en el manejo de las herramientas brindadas en el curso.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

Aguirre, A. (2010). *El emprendimiento*. (2da.ed.). España: Panamericana

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (2da ed.). Argentina: Granica.

Alles, M. (2008). *Mitos y verdades en la búsqueda laboral*. (2da. ed.). Argentina: Granica.

Balarezo, L. (2006). *Psicoterapia*. (2da. ed.). Ecuador: Centro de publicaciones Pontificia Universidad Católica.

Cabrera, E. (2008). *Reclutamiento de Personal*. (3ra ed.). Colombia: ediciones Columbia.

Chiavenato, I. (2000) *Administración De Los Recursos Humanos*. (5ta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Ciego, P. (2006). *El Proceso de Selección*. (2da ed.). México: Balam

Corba, L. (2006) *Programación Neurolingüística y Motivación de Personal*. Venezuela: Monte Ávila Editores.

Fernández, M. (1999). *Psicología del Trabajo* (2da. Ed). España: Distresa S.A.

Parkinson, M. (2000) *Aplicación de la Psicología en los Negocios* (2da. edit). Canadá: Interamericana McGraw Hill.

Trechera, J. (2000). *Introducción a la Psicología Del Trabajo* (2da. Ed.). México: Desclee de Brower.

Virtuales

Betancourt, R. (2000). *Entrenamiento de Recursos Humanos*. Venezuela: Rincón del Vago.

<http://html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html>

Recuperado: 2012 08 22

Consejo Nacional de Educación de Educadores Generales. (2008). *Revista de Educación Social y laboral*.

<http://www.eduso.net/res/?b=11>

Recuperado: 2011 10 05

Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, selección e Inducción*.

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>

Recuperado: 2010 04 01

González, H. (2005). *Técnicas de Inserción Laboral*.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/tecninser.htm>

Recuperado: 2013 02 17

Grupo de Asesores A-Gops. (2004). *Entrevistas de Trabajo*. Recuperado de Grupo RH Asesores

<http://www.gruporh.com>

Recuperado: 2012 02 04

Leal, E. (2000). *Contratación de Personal*. México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores.

<http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>

Recuperado: 2010 07 29

ANEXOS

Anexo A. Proyecto de investigación aprobado

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del estudiante: Mónica Soledad García Acosta

Carrera: Psicología Industrial

Nombre del Director: Dr. Luis Sarabia

Datos de la organización, empresa o institución donde se realiza la investigación: Agencia de Desarrollo Económico CONQUITO

TÍTULO

La capacitación de Autosuficiencia en la Bolsa Metropolitana de Empleo, como medio para la inserción laboral de sus participantes.

JUSTIFICACIÓN

La Alcaldía Metropolitana de Quito, por medio de CONQUITO, genera una concertación en el ámbito empresarial público y privado buscando mejorar el desarrollo económico de la ciudad gracias a la función que realiza elequipo de la Bolsa Metropolitana de Empleo. Esta entidad busca colocar a sus inscritos en puestos de trabajo mediante una efectiva ejecución de programas que brindan el adecuado fortalecimiento a sus usuarios, tales como capacitación.

La capacitación en la actualidad representa, para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de su recurso humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan, pues el adiestramiento del personal para el cumplimiento de objetivos en los cargos laborales es de suma importancia para la productividad de las empresas y la realización personal de cada individuo, como miembro de las diversas instituciones.

Considerando que la colocación de personal en la actualidad es compleja, la Bolsa Metropolitana de Empleo ofrece varias alternativas gratuitas adicionales orientadas al mejoramiento de la calidad del personal referido a las diferentes plazas de empleo. Es así que CONQUITO promueve el desarrollo integral de sus inscritos con el Taller ABT (Taller de Autosuficiencia en Búsqueda de Trabajo). Este taller está dirigido principalmente a personas en búsqueda de empleo, cuya formación va desde primaria incompleta hasta quien tiene bachillerato completo o incompleto, desde los 18 a 65 años, sin importar el nivel socio económico que tenga.

El objetivo principal del Taller es empoderar al buscador de trabajo de sus habilidades y recursos personales, habilitándolo para mejorar sus falencias y debilidades y así en un futuro mejorar las oportunidades de insertarse al mercado laboral con las más óptimas condiciones.

La finalidad del Taller ABT es brindar diversas técnicas para los buscadores de empleo, haciendo que su presentación en las futuras entrevistas laborales tengan resultados positivos para el candidato y la institución a la que acude.

Son excelentes referencias las que se dan sobre el Taller, calificado por sus creadores como el servicio número uno de CONQUITO, ya que la mayoría de los usuarios se han ubicado en nuevos trabajos y los candidatos enviados por la Bolsa Metropolitana de Empleo asisten a la selección de personal con nuevas y altas expectativas.

Pero ¿qué pasa con los asistentes del taller que no se ubican dentro del tiempo establecido en un nuevo puesto de trabajo?

Esta es una razón por la cual es necesario un estudio sobre la influencia del Taller de Autosuficiencia en Búsqueda de Trabajo en la aplicación de sus usuarios al asistir a las entrevistas de trabajo.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Preguntas

¿Cuántos de los participantes del Taller ABT se ubicaron en nuevos empleos en el transcurso del primer mes, posterior a la capacitación?

¿Se evidencia una mejor intervención de los participantes del taller en las siguientes entrevistas de trabajo?

Objetivo general

Determinar si la capacitación de la Bolsa Metropolitana de Empleo asegura la inserción laboral de los aspirantes.

Objetivos específicos

Conocer cuántos participantes del Taller ABT encontraron empleo en el transcurso del primer mes de haber recibido la capacitación.

Capacitar a los participantes, para enfrentar de mejor manera, las entrevistas laborales.

Delimitación espacio temporal

Administración Zonal Tumbaco en marzo de 2011, Matriz de Conquito en abril de 2011 y Administración Eloy Alfaro mayo de 2011.

MARCO TEORICO

Posicionamiento Teórico

La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Según Martha Alles (2010), la selección de personal es un proceso, posterior a la atracción, en el que se evalúa a una persona sus conocimientos competencias y en el que se indaga sobre la motivación de cada candidato. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Para ello se establece una comparación entre características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que alguno de ellos cumpla con las exigencias y merezcan ser postulados para el puesto requerido. El organismo de selección, no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de la máxima autoridad en el proceso de selección y/o el jefe del departamento solicitante.

En cuanto al papel de la capacitación en la sociedad, las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI, es por ello que si una organización destina sus esfuerzos a capacitar y desarrollar a su recurso humano, el mercado por ser un personal más empleable, los solicitará, motivo por el cual se cree que el recurso humano puede ser contratado por otra organización, pero si no hay capacitación la empresa puede perder más ya que no cuenta con un personal capaz de competir en el contexto empresarial; como manifiesta Martha Alles.

CAPÍTULOS Y SUBCAPÍTULOS

CAPÍTULO 1. FORMACIÓN

- 1.1 ¿Qué es la formación?
- 1.2 Elementos básicos de capacitación y entrenamiento
- 1.3 La función de Formación dentro del área de Recursos Humanos.
- 1.4 Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo
- 1.5 Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo
- 1.6 Formación en la gestión por competencias
- 1.7 El rol de Recursos Humanos en la formación
- 1.8 ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con desarrollo?
- 1.9 Determinar objetivos y necesidades
- 1.10 Los centros de entrenamiento
- 1.11 Evaluación de las necesidades de entrenamiento
- 1.12 Cómo evaluar la capacitación
- 1.13 Costos y beneficios de la capacitación

CAPÍTULO 2. TALLER DE AUTOSUFICIENCIA PARA BUSCADORES DE TRABAJO

- 2.1 ¿Qué es el taller ABT?
- 2.2 Objetivos del Taller ABT
- 2.3 Finalidad del Taller ABT
- 2.4 Temática del Taller ABT
 - 2.4.1 La búsqueda de empleo
 - 2.4.2 Fuentes de información de empleo
 - 2.4.3 Técnicas de relajación
 - 2.4.4 Motivación y automotivación
 - 2.4.5 Autosuperación personal
 - 2.4.6 Elaboración de la hoja de vida
 - 2.4.7 ¿Cómo presentarse una entrevista de trabajo?
 - 2.4.8 El seguimiento o Follow up

CAPITULO 3. INSERCIÓN LABORAL

- 3.1 Atracción de candidatos
 - 3.1.1 La importancia de una buena selección para las organizaciones
 - 3.1.2 Inicio del proceso empleo externo versus promoción interna
 - 3.1.3 Concepto de cliente interno
 - 3.1.4 Cómo definir un perfil
 - 3.1.5 Planificación de una búsqueda

3.2 Concepto de reclutamiento

3.2.1 Elección de métodos y canales de búsqueda

3.2.2 Las consultoras en recursos humanos

3.3 Pasos del proceso de selección

3.3.1 La redacción del anuncio

3.3.2 Currículum versus perfil

3.3.3 La entrevista como elemento clave del proceso de selección

3.3.4 Qué es entrevistar por competencias

3.3.5 Las evaluaciones

3.3.6 Comparación de candidatos

3.3.7 Claves de una buena decisión

3.3.8 Armado de la carpeta de finalistas

3.3.9 Análisis de las consistencias laborales

3.4 Presentación de la oferta. Negociación en la etapa de oferta.

3.4.1 El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil

3.5 La oferta por escrito

3.6 Los trámites de ingreso

3.7 La comunicación en los procesos de empleo

3.8 La inducción

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2010) *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*
Argentina: Buenos Aires

TIPO DE INVESTIGACION

- Investigación correlacional: busca determinar el grado en el cual las variaciones de uno o varios factores son concomitantes con la variación de otro u otros factores.

FORMULACION DE LA HIPOTESIS

- La capacitación recibida en los talleres ABT posibilitará a los participantes una más pronta inserción laboral.
- La capacitación, mediante el taller ABT, mejorará las posibilidades de inserción laboral sin importar el nivel de instrucción de los asistentes.

Tabla 5: Identificación de variables

VARIABLE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Hi (1) VI Capacitación	Red de contactos Búsqueda de empleo Motivación Técnicas para mejor entrevista	SI O NO	Cuestionario de evaluación
VD Inserción Laboral	Contratación en nuevos empleos	Contratación mensual	Formato de seguimiento y colocación
Hi (2) VI Nivel de instrucción	Primaria Secundaria Superior	SI O NO	Hoja de vida Base de datos
VD Inserción Laboral	Contratación en nuevos empleos	Contratación mensual	Formato de seguimiento y colocación

IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACION

Mixto: No solamente se medirán las variables sino también se explicarán.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Población y muestra

POBLACIÓN: 300 personas asistentes en el 2011

MUESTRA: 105 asistentes en marzo, abril y mayo de 2011 en

La matriz de Conquito y las Administraciones Zonales de Eloy Alfaro y Tumbaco, respectivamente.

Tabla 6: Diseño de la muestra

ZONA	POBLACIÓN (personas)	35% MUESTRA (personas)
Matriz de CONQUITO <i>ZONA SUR</i>	120	42
Administración Zonal Eloy Alfaro <i>ZONA NORTE</i>	100	35
Administración Zonal Tumbaco <i>LOS VALLES</i>	80	28
TOTAL	300	105

Tamaño de la muestra

105 personas, equivale al 35% de la población, aproximadamente.

MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Métodos

Método inductivo deductivo: Para la investigación se utilizará el método deductivo ya que nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo, y el inductivo a base del cual se han de formular leyes a partir de los hechos.

Método estadístico: Se empleará dicho método porque permite tratar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación.

Técnicas

Cuestionario: se empleará esta técnica ya que se necesita una recopilación masiva que comuniquen datos recientes y verídicos de los grupos de personas para su análisis estadístico.

Seguimiento de caso: Se utilizará esta técnica con el fin de saber que resultados tuvo el taller una vez puesto en práctica en la búsqueda de empleo, por parte de cada uno de sus usuarios.

Instrumentos

Formato de seguimiento y colocación: Este formato será de utilidad para la investigación ya que pide información indispensable para el seguimiento de caso y el estudio estadístico de la investigación.

Hoja de vida: Este instrumento registrado en el sistema de la bolsa de empleo de Conquito, permitirá obtener información personal y actualizada sobre los individuos de la muestra.

Base de datos: Es un resumen detallado, en magnético, de los datos de cada persona que ingresa a bolsa de empleo.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Fase 1. Ejecución del curso

Fase 2. Evaluación del curso

Fase 3. Seguimiento a los asistentes para medir la inserción laboral

Fase 4. Tratamiento y análisis estadístico de datos

Fase 5. Elaboración del informe final

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se presentarán concluido el proyecto

RESPONSABLES

Alumno – investigador: Mónica García

Asesor de Investigación: Dr. Luis Sarabia

Instituto de Investigación y Posgrado

RECURSOS

Recursos Materiales

- Computador
- Impresora
- Infocus
- Copias
- Impresiones
- Hojas
- Cds
- Esferográficos
- Sala de capacitación
- Tiza líquida

- Impresiones y copias	\$ 100.00
- Trámites universitarios	\$ 150.00
- Material de papelería	\$ 200.00
- Alquiler equipos tecnológicos	\$ 100.00
- Transporte	\$ 100.00
TOTAL:	\$ 650.00

Tabla 7: Cronograma del Proceso de Investigación

ACTIVIDADES	2010			2011									
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Informar a las autoridades de CONQUITO sobre la investigación.													
Solicitar información del taller													
Asistencia al taller ABT													
Elaborar una encuesta y un cuestionario de satisfacción que refleje las necesidades de la investigación. (Solicitar aprobación)													
Aplicación de encuesta y cuestionario.													
Elaborar un formato de seguimiento.													
Tabulación de datos de la encuesta y el cuestionario.													
Tabulación de datos de los seguimientos.													
Elaboración de estadísticas de la encuesta y los cuestionarios y seguimientos													
Elaboración y entrega del informe a CONQUITO													
Elaboración del marco teórico.													
Elaboración y entrega del informe final.													

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Argentina: Editorial Gránica.
- Alles, M. (2008). *Mitos y Verdades en la Búsqueda Laboral*. Argentina: Editorial Gránica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Trechera, J. (2000) *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Segunda Edición. México: Desclee de Brower.
- www.eduso.net
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/tecninser.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>

ANEXOS

Se adjuntarán al final del informe

Anexo B. Instrumentos

CUESTIONARIO INICIAL

Fecha: Instrucción:

Género: Edad:

1. *¿Cuánto tiempo lleva buscando empleo?*

_____ un mes _____ 3 meses _____ 6 meses o más

2. *¿Cree usted que tiene importancia su aspecto físico en una entrevista de trabajo?*

Si _____ No _____

3. *¿Cuándo asiste a una entrevista laboral usted va...?*

_____ a) Calmado/a, pienso positivamente, sé que me van a contratar.

_____ b) Muy nervioso, no creo poder dar buena impresión.

_____ c) Soy realista, haré lo mejor que pueda pero no creo falsas expectativas antes de tiempo.

4. *¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?*

_____ a) Una hoja de vida correctamente elaborada

_____ b) Vestimenta formal

_____ c) Pensar positivamente

_____ d) Ser puntual

_____ e) Contestar todas las preguntas que me hagan

5. *Señale cómo va el orden de la información en una hoja de vida*

_____ 1. Referencias laborales

_____ 2. Datos personales

_____ 3. Referencias personales

_____ 4. Estudios realizados

_____ 5. No sé

6. *¿En caso de las referencias personales, se pueden incluir datos de familiares o gente que viva con usted ya que ellos le conocen más y pueden hablar bien de usted?*

Si _____ No _____ No sé _____

7. *¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales de cada empleo?*

Si ____

No ____

No sé ____

8. *¿En caso de que el sueldo que le ofrecen no le conviene, usted qué haría?*

____ 1. Agradece la atención pero no le interesa y se retira.

____ 2. Trata de negociar su sueldo a fin de llegar a un acuerdo con la empresa.

____ 3. Acepta la propuesta mientras se presenta otra oportunidad de trabajo.

9. *¿A parte de CONQUITO, conoce otra fuente de información sobre ofertas laborales?*

No ____

Si ____ Cuáles: _____

Anexo C. Encuesta de satisfacción

Fecha: Instrucción:

Género: Edad:

1. ¿Cree usted que tiene importancia su aspecto físico en una entrevista de trabajo?

Si _____ No _____

2. ¿Cuándo asiste a una entrevista laboral usted va...?

_____ a) Calmado/a, pienso positivamente, sé que me van a contratar.

_____ b) Muy nervioso, no creo poder dar buena impresión.

_____ c) Soy realista, haré lo mejor que pueda pero no creo falsas expectativas antes de tiempo.

3. ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?

_____ a) Una hoja de vida correctamente elaborada

_____ b) Vestimenta formal

_____ c) Pensar positivamente

_____ d) Ser puntual

_____ e) Contestar todas las preguntas que me hagan

4. Señale cómo va el orden de la información en una hoja de vida

_____ 1. Referencias laborales

_____ 2. Datos personales

_____ 3. Referencias personales

_____ 4. Estudios realizados

_____ 5. No sé

5. ¿En caso de las referencias personales, se pueden incluir datos de familiares o gente que viva con usted ya que ellos le conocen más y pueden hablar bien de usted?

Si _____ No _____ No sé _____

6. ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales de cada empleo?

Si _____ No _____ No sé _____

7. ¿En caso de que el sueldo que le ofrecen no le conviene, usted está en capacidad de negociarlo?

Si _____ No _____ No sé _____

8. ¿A parte de CONQUITO, conoce otra fuente de información sobre ofertas laborales?

No _____

Si ____ Cuáles: _____

9. ¿Cree que este curso le ha brindado información necesaria para la búsqueda y consecución de empleo?

Si ____ No ____ No sé ____

10. Mencione dos temas nuevos para usted, que se trató en el taller y piense que son útiles para encontrar trabajo. Indique el por qué.

FORMATO DE SEGUIMIENTO Y COLOCACIÓN

Taller:

Seguimiento:

NOMBRE	Telf.	EDAD	NIVEL INSTRUCCIÓN	Número de entrevistas	Empleado/ N. Propio	Fecha de contrato	Empresa	Cargo	Telf.	Contacto	Referencia para trabajo

Anexo D. Glosario de términos

- **Aptitud.-** La palabra aptitud refiere a las características psicológicas que permiten pronosticar diferencias interindividuales en las situaciones futuras de aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín (*aptus* significa “capaz para”). Cabe diferenciar entre el uso del término en el lenguaje coloquial y en la psicología. En el habla común, la aptitud hace referencia a la capacidad de una persona para realizar una tarea en forma correcta.
- **Assessment center.-** Es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (tests psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.
- **Capacidad empresarial.-** La capacidad empresarial es un tema estratégico en los estudios de los procesos que llevan a la prosperidad y a la creación de empleos. Pese a ello, el concepto no está aún bien definido. Este artículo estudia los supuestos centrales y cuestiona lo que muchos contemporáneos dan por supuesto. El artículo muestra la necesidad de definir la capacidad empresarial. La discusión reciente debe explicar el fenómeno, a veces contradictorio, del rápido crecimiento de las grandes empresas y las nuevas microempresas de empleados por cuenta propia que no tienen posibilidades ni intenciones de crecer. Las políticas económicas deben especificar a qué se refieren cuando hablan de capacidad empresarial.
- **Competencias.-** Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. (Vázquez Valerio Francisco Javier) En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja; por ejemplo el uso de herramientas para pensar como: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento, la capacidad para actuar en un grupo diverso y de manera autónoma.
- **Conducta motivada.-** La conducta motivada está dirigida a las metas, es propositiva y es difícil pensar en cualquier conducta (animal o humana), que no esté motivada en este sentido.
- **e-bussines.-** Anuncios encontrados vía internet.
- **Follow up.-** Seguimiento realizado por parte del candidato a las empresas en las que participó para los diferentes procesos de selección.

- **Head Hunters.**-Consultoras especializadas en selección de cargos de alto nivel.
- **Job Posting.**-Autopostulación.
- **Management.**-Se llama a la gestión de procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés) a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos dentro de una organización.
- **NetWork.**-Red de contactos.
- **Outsourcing.**-Reclutamiento externo.
- **Planeación de personal.**-Censo que se realiza al personal de la empresa por medio del cual se determinan los planes futuros y objetivos a fin de conocer las necesidades y características del empleado.
- **Políticas de compensación.**-La política retributiva de una organización tiene una gran capacidad de transmitir mensajes respecto a sus valores culturales y a sus planes estratégicos a los integrantes de la organización mediante la forma de compensarles, por lo que es necesario analizar las implicaciones culturales y estratégicas que tiene la puesta en marcha de los distintos sistemas y prácticas de compensación y beneficios. Por otro lado, es imprescindible analizar la interacción de la política retributiva con las demás políticas de dirección de personas.
- **Programación Neurolingüística.**-es un enfoque de la psicoterapia y del cambio organizacional basado en un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los modelos de conducta exitosos y las experiencias subjetivas (especialmente modelos de pensamiento) subyacentes. También constituye un sistema de terapia alternativa basado en esto, que procura educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, y cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.
- **Reclutamiento on line.**-Reclutar personal por medio de herramientas tecnológicas.
- **Referencias de línea directa.**- Gente que conoce al candidato y puede dar referencias de este.
- **Socialización organizacional.**- La socialización organizacional, en palabras de Schein, es la forma de "ponerse al tanto", el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se señala lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma.

La socialización es un proceso, que a pesar de su continua presencia, resulta fácil pasarlo por alto. Sin embargo, puede hacer o deshacer una carrera y los planes del personal en una organización. La rapidez y eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida. La estabilidad y eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan éstas para socializar a sus componentes.

- ***Solicitud de personal.***- El mecanismo utilizado para atender las demandas de personal es por medio del "Formato de Solicitud de Personal", el cual es diligenciado por la compañía precisando en él, el perfil del cargo requerido. Dicho formato es enviado vía fax, E-Mail o correo al Programa de Vinculación Laboral seleccionando de nuestra base de datos el(los) candidato(s) que más se ajuste(n) a dichos requerimientos
- ***Timing de respuesta.***-Tiempo que se tiene en cuenta para contestar un anuncio de empleo.

TABLA DE CUADROS

Tabla 1: Participantes por edad.....	104
Tabla 2: Participantes según el género.....	105
Tabla 3: Nivel de instrucción de los participantes	106
Tabla 4: ¿Cuánto tiempo lleva buscando empleo?.....	107
Tabla 5: ¿Cree usted que tiene importancia su aspecto físico en una entrevista de trabajo?.....	108
Tabla 6: ¿Cuándo asiste a una entrevista de trabajo usted va...?	109
Tabla 7: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?	110
Tabla 8: Señale cómo va el orden de la información en una hoja de vida	111
Tabla 9: ¿En caso de las referencias personales, se pueden incluir datos de familiares o gente que viva con usted ya que ellos le conocen más y pueden hablar bien de usted?	112
Tabla 10: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales de cada empleo?	113
Tabla 11: ¿En caso de que el sueldo que le ofrecen no le conviene, usted qué haría?.....	114
Tabla 12: ¿A parte de COQUITO, conoce otra fuente de información sobre ofertas laborales?....	115
Tabla 13: ¿Cree usted que tiene importancia su aspecto físico en una entrevista de trabajo?	116
Tabla 14: ¿Cuándo asiste a una entrevista laboral usted va...?	117
Tabla 15: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?	118
Tabla 16: Señale cómo va el orden de la información en la hoja de vida	119
Tabla 17: ¿En caso de las referencias personales, se pueden incluir datos de familiares o gente que viva con usted ya que ellos le conocen más y pueden hablar bien de usted?	120
Tabla 18: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales de cada empleo?	121
Tabla 19: ¿En caso de que el sueldo que le ofrecen no le conviene, usted está en capacidad de negociarlo?	122
Tabla 20: ¿A parte de CONQUITO, conoce otra fuente de información sobre ofertas laborales?..	123
Tabla 21: ¿Cree que este curso le ha brindado información necesaria para la búsqueda y consecución de empleo?.....	124
Tabla 22: Mencione dos temas nuevos para usted, que se trató en el taller y piense que son útiles para encontrar trabajo. Indique el por qué.	125
Tabla 23: Detalle de resultados de personas asistentes al taller.....	126
Tabla 24: Edades de los colocados	127
Tabla 25: Nivel de instrucción de los colocados	128
Tabla 26: Herramientas utilizadas para la búsqueda de empleo (general)	129
Tabla 27: Herramientas utilizadas por los buscadores de empleo colocados	130
Tabla 28: Colocaciones de los Inscritos en la Bolsa Metropolitana de Empleo	131
Tabla 29: Colocaciones de los Inscritos en la Bolsa Metropolitana de Empleo según la edad	132
Tabla 30: Colocaciones de los Inscritos en la Bolsa Metropolitana de Empleo según el nivel de instrucción	133

TABLA DE GRAFICOS

Grafico 1: Edades de los participantes	104
Grafico 2: Participantes según género.....	105
Grafico 3: Nivel de instrucción.....	106
Grafico 4: ¿Cuánto tiempo lleva sin empleo?.....	107
Grafico 5: Importancia del aspecto físico en una entrevista de trabajo.....	108
Grafico 6: ¿Cómo asistir a una entrevista de trabajo?.....	109
Grafico 7: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo...?	110
Grafico 8: Orden de la elaboración de una hoja de vida	111
Grafico 9: ¿Los familiares pueden estar en las referencias personales?.....	112
Grafico 10: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales realizadas?	113
Grafico 11: En caso de que el sueldo no le conviene, usted... ..	114
Grafico 12: ¿Sabe de otra fuente de información para buscar empleo?	115
Grafico 13: Importancia del aspecto físico en la entrevista de trabajo.....	116
Grafico 14: ¿Cuándo asiste a una entrevista laboral, usted va...?	117
Grafico 15: ¿Para asistir a una entrevista de trabajo qué es lo más necesario?	118
Grafico 16: Señale el orden de la información en la hoja de vida	119
Grafico 17: ¿Los familiares pueden estar en las referencias personales?.....	120
Grafico 18: ¿En las referencias laborales es necesario detallar las actividades principales?	121
Grafico 19: ¿Está en capacidad de negociar su sueldo?.....	122
Grafico 20: ¿Conoce otra fuente de información de ofertas laborales?	123
Grafico 21: ¿Cree en la efectividad del curso?	124
Grafico 22: Temas aprendidos y de mayor interés para los asistentes	125
Grafico 23: Clasificación de asistentes al taller	126
Grafico 24: Edades de los colocados	127
Grafico 25: Nivel de instrucción de los colocados	128
Grafico 26: Herramientas utilizadas por los asistentes del taller	129
Grafico 27: Herramientas utilizadas por los colocados	130
Grafico 28: Personas contratadas e inscritas en la B. M. E.	131
Grafico 29: Personas inscritas en la B.M.E., contratadas según la edad	132
Grafico 30: Personas inscritas en la B.M.E., contratadas según el nivel de instrucción	133

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Formación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos	15
Ilustración 2: Aprendizaje experimental	19
Ilustración 3: Relación entre las competencias	22
Ilustración 4: Un esquema global por competencias	23
Ilustración 5: Descriptivos de puestos: competencias	24
Ilustración 6: Rol de Recursos Humanos	25
Ilustración 7: Relación de formación con desarrollo	26
Ilustración 8: Un ejemplo de carrera de una posición en crecimiento	27
Ilustración 9: Cuestionario para diagnóstico de necesidades	29
Ilustración 10: Cuestionario para diagnóstico de necesidades	30
Ilustración 11: Esquema de un entrenamiento	33
Ilustración 12: Análisis del perfil requerido versus competencias y conocimientos del participante	33
Ilustración 13: ¿Qué evaluamos en la capacitación?	36
Ilustración 14: Red de contactos	46
Ilustración 15: Modelo de Follow up	59
Ilustración 16: Un esquema de planificación de Recursos Humanos	66
Ilustración 17: Esquema de planificación del empleo	67
Ilustración 18: Pasos para la planificación de la selección	68
Ilustración 19: Reclutamiento y selección	70
Ilustración 20: Solicitud de empleado	73
Ilustración 21: El reclutamiento y la situación de los candidatos	74
Ilustración 22: Fuentes de reclutamiento	75
Ilustración 23: Enfoque directo e indirecto en el reclutamiento externo	78
Ilustración 24: Indicadores para el uso de una consultora externa	82
Ilustración 25: Pasos de una selección	84
Ilustración 26: Preguntas usuales en una entrevista de trabajo	90
Ilustración 27: Postulaciones	94
Ilustración 28: Tabla de comparación de candidatos	95
Ilustración 29: Esquema de una negociación	97